SOLUȚII AVANSATE
pentru tine și organizația ta

AFACERI DE FAMILIE

Cum să îți transformi familia dintr-o POVARĂ într-o COMOARĂ

Sebastian și Lois Văduva
Ioan și Silvia Fotea

II 76.250

Editura Universității Emanuel din Oradea

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BIBL. CENTR. UNIV
"M. EMINESCU" IASI
II 76.250

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Afacerile de familie

Cum să-ți transformi familia dintr-o povară într-o comoară

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

EDITURA UNIVERSITĂȚII EMANUEL

CENTRUL DE CERCETARE RELIGIE ȘI ȘTIINȚĂ
Str. Nufărului Nr. 87, 410597 Oradea, județul Bihor, România
http://www.emanuel.ro/ro.research.center

Copyright © 2011 Sebastian Văduva, Lois Văduva, Ioan Fotea și Silvia L. Fotea
Editura Universității Emanuel din Oradea, 2011

Prima ediție în limba română, 2011

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a Romă
Afaceri de familie : cum să-ți transformi familia dintr-o povară într-o comoară / Sebastian A. Văduva, Lois Văduva, Silvia L. Fotea, Ioan Fotea ; ed.filologică: Ramona Simuț.
- Oradea : Editura Universității Emanuel din Oradea, 2011

Bibliogr.
ISBN 978-973-7791-67-2

I. Văduva, Sebastian A.
II. Văduva, Lois
III. Fotea, Silvia L.
IV. Fotea, Ioan
V. Simuț, Ramona (ed.)

159.923.2
174.7

Toate drepturile pentru prezenta lucrare în limba română aparțin Editurii Universității Emanuel. Nici o parte a acestei lucrări nu poate fi reprodusă sau transmisă prin nici un mijloc, electronic sau tipărit, de copiere, fotocopiere, multiplicare, scanare sau stocare a datelor de orice fel, fără acordul scris al Editurii Universității Emanuel.

Tehnoredactare: Ciprian Simuț
Tiparul executat de: S.C. Roprint S.R.L., Str. Cernavodă Nr.5-9, 400188 Cluj-Napoca, județul Cluj, România.

BCU "SIMION CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

595008

Afacerile de familie

Cum să-ți transformi familia dintr-o povară într-o comoară

Sebastian A. Văduva
Lois Văduva
Silvia L. Fotea
Ioan Fotea

Editare filologică
Ramona Simuț

Editura Universității Emanuel din Oradea,
2011

ALE
BCU Iași
BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

22 IUN. 2012

Cuprins

Introducere 7

Capitolul 1 11
De ce îşi încep oamenii propria afacere

Capitolul 2 21
Ce sunt afacerile de familie?

Capitolul 3 31
Unicitatea şi particularităţile afacerilor de familie

Capitolul 4 49
Avantajele afacerilor de familie

Capitolul 5 57
Provocările afacerilor de familie

Capitolul 6 75
Trăsăturile afacerilor de familie de succes

Capitolul 7 89
Profesionalizarea afacerii de familie

Capitolul 8 101
Afacerile de familie în context românesc

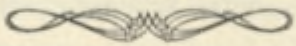
Capitolul 9 115
Spiritul antreprenorial: Soluţia pentru
afacerile de familie

Capitolul 10 125
Afaceri de familie de succes din întreaga lume

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Introducere



Înaintea corporațiilor multinaționale au fost afacerile de familie. Înaintea Revoluției Industriale au fost afacerile de familie. Înainte de filosofia greacă și Imperiul Roman au fost afacerile de familie (O'Hara 2004, 7).

În articolul intitulat „Îmbătrânirea globală" și apărut în *Foreign Policy* în noiembrie-decembrie 2010, cercetătorul american Phillip Longman trage un semnal de alarmă asupra faptului că la nivel mondial experimentăm o criză socială, anume îmbătrânirea populației: un număr tot mai redus de tineri vor putea susține sistemele sociale de sănătate și pensii. Deși trăim acum doar geneza fenomenului, pe termen lung atât în țările dezvoltate, cât și în cele mai puțin dezvoltate acesta va fi probabil provocarea secolului XXI (Longman, 2010).

Este paradoxal că, odată cu urbanizarea și îmbogățirea societății moderne, dimensiunea familiilor scade. Datorită

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

dezvoltării şi inovaţiei în domeniul medical, speranţa de viaţă este mult mai mare, standardul de viaţă este superior şi aşteptările privitoare la calitatea vieţii sunt mult mai ridicate din punct de vedere social, însă nesustenabile din punct de vedere financiar. Schemele sociale se bazează pe faptul că populaţia activă prin taxele şi impozitele plătite va acoperi costurile sociale ale persoanelor în vârstă. Marea presupoziţie este că această populaţie tânără există, dar datele demografice ne indică faptul că este în scădere, iar în următoarele decade va suferi scăderi şi mai pronunţate.

Dacă analizăm mai în amănunt situaţia, observăm că familia, celula de bază a societăţii, adevărata comoară şi sursa tradiţională de bunăstare şi fericire, este asaltată din toate punctele de vedere, iar valorile sale denigrate. Bărbaţii sunt tot mai egoişti, femeile tot mai disperate, gata să se prăbuşească sub poveri, copiii mofturoşi şi răzvrătiţi, şi parcă cu cât avem mai mult suntem tot mai nemulţumiţi.

Părerea noastră este că, în mare măsură, acest dezechilibru social vine din concurenţa nesănătoasă dintre muncă şi familie. Oamenii muncesc pentru a-şi întreţine familia, dar, fiindcă munca le răpeşte atât de mult din timp, îşi sacrifică familia. Apar astfel tot felul de tragedii. În context românesc, cea mai întâlnită situaţie este a tatălui care alege

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

să-şi părăsească familia pentru perioade mari de timp, mergând la muncă în străinătate. Uneori pleacă ambii părinţi, dar fără copii, care sunt mult mai bine întreţinuţi decât media pe ţară din punct de vedere material, dar într-un cămin din care lipsesc părinţii, puterea acestuia fiind mult diminuată. Înţelepciunea secolului al XXI-lea ne spune că e nevoie de sacrificiu. Dacă vrei să ai o bază materială bună, trebuie să sacrifici familia. Şi reversul este valabil: pentru a avea o familie sănătoasă sau numeroasă trebuie să accepţi o poziţie de sărăcie.

Autorul articolului *Îmbătrânirea globală* spune că par a fi doar două posibilităţi pentru a asigura rata de natalitate acceptabilă care să întreţină societatea pe termen lung. Prima este relevată de unele ţări nordice şi cunoscută ca modelul scandinav, unde statul susţine puternic femeile ce doresc să aibă copii, subvenţionând următoarele generaţii ce vor întreţine mâine actuala generaţie.

O a doua soluţie, din ce în ce mai inacceptabilă, este concepţia extremistă care percepe femeia doar în rolul de mamă ce nu lucrează în afara familiei.

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Longman întreabă retoric dacă există o a treia cale, concluzionând pe o notă optimistă că a treia soluție este concepția după care ***copiii sunt o comoară, și nu o povară***.

Imaginați-vă o societate în care părinții ajung să păstreze mai mult din capitalul uman care-i formează investind în propriii copii. Imaginați-vă o societate în care familia nu este doar o unitate consumatoare, ci o întreprindere productivă. Societatea care găsește calea de a reface fundamentul economic al familiei va stăpâni viitorul. (Longman, 2010)

Cartea e față își propune să fie o provocare pentru toate afacerile de familie din România, provocare la performanță, profesionalism și excelență. Dar, poate mai mult ca orice, dorința noastră este să provocăm afacerile de familie să se ferească de plafonare. Există un potențial imens în fiecare familie, în fiecare afacere de familie.

Autorii **Oradea, 2011**

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 1

DE CE ÎŞI ÎNCEP OAMENII PROPRIA AFACERE?

Când încetezi să visezi, încetezi să trăieşti.

Malcolm Forbes

Proprietatea - cred că acesta este răspunsul. Fiecare dintre noi tânjeşte să deţină ceva, să simtă că măcar un lucru ne aparţine, că este al nostru şi putem face ce vrem cu el. Unii îşi materializează dorinţa cumpărându-şi o maşină, alţii o casă, alţii demarând propria afacere.

Aşa suntem noi, oamenii, ne hrănim cu sentimente; ele ne duc mai departe, ele ne motivează, ne înalţă.

Dar, oare, ce este atât de atrăgător la proprietate, ce anume ne face să tânjim atât de adânc după ea? Tot ce ne oferă proprietatea, întregul ei tezaur, sunt de fapt sentimente:

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

sentimentul puterii, sentimentul libertății, sentimentul împlinirii. Așa suntem noi, oamenii, ne hrănim cu sentimente; ele ne duc mai departe, ne motivează, ne înalță.

Cei mai mulți oameni care-și încep propria afacere o fac mânați de puternica dorință de a fi liberi, liber însemnând a-ți fi propriul șef. Totuși, în țara noastră mai intervine un factor la baza culturii antreprenoriale românești, anume dorința de câștig suplimentar. Din vremuri apuse s-a împământenit în mentalitatea noastră conceptul de „ciubuc", de plată primită pentru un serviciu prestat, dar care nu face parte din specificațiile postului.

La începutul drumului său în afaceri, "întreprinzătorul" este de fapt un pseudo-întreprinzător sau un întreprinzător pe jumătate.

Imediat după Revoluție, românii au început să gândească antreprenorial. Banii erau puțini, iar informația și mai puțină. Se aflase doar că în Turcia se vând bine rulmenții. Așa că, unii după alții, viitorii oameni de afaceri români își umpleau daciile cu rulmenți și plecau să-i vândă la Istanbul. Când s-a aflat, în cele din urmă, că piața din Turcia era saturată, mulți români își falimentaseră deja prima afacere.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

La începutul drumului său în afaceri, întreprinzătorul român este de fapt un pseudo-întreprinzător sau un întreprinzător pe jumătate, fiindcă își începe afacerea în paralel cu menținerea slujbei pe care o are. El nu este de la început gata să renunțe total la slujbă pentru a-și începe afacerea, acest pas implicând un risc prea mare. De aceea, pentru o vreme, cele două cariere, de angajat și de întreprinzător, merg mână în mână, afacerea fiind acum doar o sursă de venit suplimentar.

Există însă un moment în viața oricărui angajat – mai ales a unuia bun, competent, descurcăreț și cu spirit întreprinzător, când statutul de angajat nu-l mai mulțumește, însăși titulatura iritându-l, pentru că știe în adâncul său că poate face ceva cu viața lui: are un vis măreț, pe care vrea să-l materializeze, și acum simte imboldul lăuntric de a-și asuma riscul valorificării visului. La acestea se adaugă sentimentul acut al lipsei de apreciere, pe care orice angajat bun îl experimentează la un moment dat: sentimentul că nimeni nu apreciază și nu sesizează importanța contribuției sale la succesul afacerii în care lucrează ca simplu angajat. Tot acest ames-

Afacerea spre care se îndreaptă angajatul întreprinzător este inspirată de realitatea din jurul lui, din contextul lui apropiat.

tec de trăiri lăuntrice însufleţesc angajatul care le trăieşte, în aşa măsură încât sentimentul de frică ce-i frâna până acum curajul de a-şi lua viaţa în propriile mâini şi a fi liber este depăşit, iar el ia decizia care-i va schimba viaţa: devine patron.

Afacerea spre care se îndreaptă angajatul este de cele mai multe ori inspirată de realitatea din jur, de contextul apropiat. Proaspătul întreprinzător priveşte înlăuntrul lui şi caută să înţeleagă ce anume ştie să facă cel mai bine, la ce se pricepe, priveşte în imediata apropiere şi identifică oamenii cu care ar putea lucra şi împărţi riscul, greutăţile şi bucuriile unei afaceri, dar mai face ceva: priveşte şi peste gard pentru a vedea ce anume merge, ce se cere pe piaţă, cu alte cuvinte ce fac cei mai mulţi întreprinzători.

Astfel se nasc afacerile de familie, având ca primă temelie şi piatră de căpătâi sentimentele: sentimentul libertăţii şi al flexibilităţii, sentimentul proprietăţii, sentimentul siguranţei şi al loialităţii.

Dacă domeniul afacerii poate varia extrem de mult de la un întreprinzător la altul, depinzând enorm de ce anume a făcut proaspătul întreprinzător la fosta slujbă, oamenii cu care-şi începe afacerea sunt de obicei persoanele foarte apropiate: soţ, soţie, frate, soră, mamă, tată, într-un cuvânt:

BCU "ASTRA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

familia. Şi este absolut normal să fie aşa. În aceste persoane are cea mai mare încredere, lor îndrăzneşte să le împărtăşească visul său cel mai măreţ, ele vor lucra din greu ca el, şi cel mai important lucru, ele îi sunt loiale. Astfel se nasc afacerile de familie, având ca primă temelie şi piatră de căpătâi sentimentele: sentimentul libertăţii şi flexibilităţii, sentimentul proprietăţii, sentimentul siguranţei şi loialităţii.

La aceste motive se adauă dorinţa de a culege roadele financiare ale unei activităţi lucrative, grija pentru generaţiile următoare şi nevoia de a le susţine în pregătirea pentru carieră (Hoy şi Sharma, 2009). De asemenea, numeroase afaceri de familie sunt iniţiate în urma sindromului „venitului suplimentar", afacerea fiind percepută doar ca a doua sursă de venit. Conceptul de „paraşută" ilustrează un alt motiv al iniţierii afacerii de familie. În acest sindrom, afacerea reprezintă o mişcare pregătitoare, adică pregăteşte un alt eveniment, cum ar fi pensionarea sau retragerea din actualul loc de muncă. Trecutul este şi el un motiv genera-

Din multitudinea de dorinţe care stau la baza iniţierii afacerii, două îşi pun puternic amprenta asupra ei: dorinţa de a fi propriul şef şi dorinţa de a vedea o oportunitate şi a profita de ea.

BCU "ŞTEFAN CEL MARE" UNIVERSITY LIBRARY

tor de afaceri de familie, dacă include o idee sau un produs pe care unul dintre membrii familiei l-a inventat ca pasiune sau hobby şi prezintă potenţial pe piaţă.

Motivele de la baza iniţierii propriei afaceri sunt numeroase şi nuanţate în fiecare caz. Totuşi, specialiştii cred că sunt două motive principale care nu doar impulsionează puternic o persoană să-şi înceapă propria afacere, dar îşi pun puternic amprenta asupra viitorului afacerii. Aceste două motive identificate în cartea *Generation to Generation* (Gersick et al., 1997) sunt: **dorinţa de a fi propriul şef** în locul statutului de angajat şi **dorinţa de a specula o oportunitate**. Dorinţa de a fi propriul şef îşi pune amprenta asupra culturii organizaţionale a afacerii nou începute şi asupra modului de organizare a activităţii. Afacerile începute de un întreprinzător mânat de dorinţa de a-şi fi propriul şef tind să se combine cu atitudinea individualistă şi împotrivitoare faţă de structurile de autoritate ierarhice. În cadrul acestei tipologii de afaceri, întreprinzătorul nu doreşte să formalizeze structura organizaţională, aspect ce se materi-

Principala sursă de finanţare a start-up-urilor de familie din întreaga lume sunt economiile familiei.

alizează, de exemplu, în fişe de post puţin definite sau inexistente.

Dorinţa întreprinzătorului de a identifica oportunităţi şi a le exploata creează în afacerea sa cultura oportunismului, astfel de cele mai multe ori o asemenea afacere creşte datorită unei serii de „ocazii nemaipomenite" sesizate şi exploatate de întreprinzător, şi nu datorită unui plan stategic de creştere susţinută.

Oricare ar fi motivul de la baza începerii propriei afaceri, factorul care influenţează cel mai puternic materializarea ideii în afacere este accesul la resurse. Principala sursă de finanţare a afacerilor de familie din întreaga lume pentru start-up sunt economiile proprii şi ale familiei. La fel stau lucrurile în România. Un studiu realizat în anul 2002 asupra mediului antreprenorial din Transilvania arată că 60,38% dintre întreprinderile româneşti (de mărime mică şi mijlocie) înfiinţate între anii 1992-1995 au fost finanţate din economiile proprii ale întreprinzătorului. O a doua sursă de finanţare a fost împrumutul de la rudenii sau prieteni, cale urmată de 11,32% dintre ei. Puţini au recurs la împrumut bancar (minimum 7,55%) în faza incipientă.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Motivul respectivelor decizii privind proveniența capitalului la începutul afacerii se regăsește în disponibilitatea familiei de a se sacrifica din punct de vedere financiar și fizic (forță de muncă pentru afacere), pentru ca afacerea să ia avânt, să demareze.

O succintă analiză a motivelor de la baza inițierii afacerilor în urma trăirii unei spasme antreprenoriale dezvăluie lipsa de perspectivă pe termen lung, lipsa dorinței de a perpetua afacerea și de a o transmite generațiilor următoare și prezența unei perspective accentuate pe termen scurt.

Conform cercetărilor realizate de Family Firm Institute din Boston, mai puțin de 3% dintre afacerile de familie supraviețuiesc până la a treia generație. Cele care reușesc să reziste își atribuie longevitatea capacității de a oferi produse și servicii esențiale, faptului că și-au adaptat oferta de-a lungul anilor în funcție de evoluția societății și preocupării acribice de a stabili planuri solide de succesiune și strategii care ajută membrii familiei să lucreze eficient împreună.

Încă de la început trebuie menționat că majoritatea afacerilor de familie nu încep ca „afacere de familie", nici nu-și utilizează conștient calitățile statutului de familie pentru a câștiga avantaj concurențial, ci sunt rodul dorinței de in-

BCU "Lucian Blaga" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

dependență economică, de câștig financiar sau al dorinței de „a-și fi propriul șef", cu alte cuvinte al trăirii unei spasme antreprenoriale.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 2

CE SUNT AFACERILE DE FAMILIE?

În general se acceptă că implicarea familiei este elementul ce dă unicitate afacerilor de familie; totuşi, literatura de specialitate continuă să întâmpine dificultăţi în definirea lor.

Chua, Chrisman şi Sharma

Afacerile de familie reprezintă una dintre cele mai vechi, dar şi predominante forme de organizare a unei afaceri, deşi la prima vedere nu pare aşa. Ce ştim despre afacerile de familie, prin prismă experienţială, este că pot fi afaceri de dimensiune mică sau medie, dar şi mari şi foarte mari, care activează în diferite industrii şi ţări. De asemenea, un fapt dovedit tot de experienţa pieţei este că afacerile de familie au o durată de viaţă redusă, 95% nereuşind să supravieţuiască celei de-a treia generaţii de proprietari (IFC 2008, 11) .

BCU "SPIRU HARET" UNIVERSITY LIBRARY

În Europa, afacerile de familie reprezintă mai mult de 60% din totalul companiilor, prezentând o mare varietate ca dimensiuni şi sectoare de activitate. Cele mai multe IMM-uri europene sunt afaceri de familie, identificate de fapt cu IMM-urile în multe ţări ale Uniunii.

Deşi se pare că oamenii, în general, înţeleg termenii „afacere de familie", „firmă de familie", „afacere deţinută de familie", „afacere controlată de familie", utilizaţi pentru descrierea şi identificarea unei astfel de afaceri, totuşi au existat şi încă există frământări intense când vine vorba de conceptualizarea şi definirea acestui tip de afacere.

Ce este afacerea de familie? Încă nu există un răspuns unanim acceptat.

Încă din 1988, când Ivan Lansberg, Edith Perrow şi Sharon Rogalskyn lansau prima ediţie a revistei *Family Business* şi, odată cu ea, întrebarea „Ce este afacerea de familie?", cercetătorii încearcă să găsească răspunsul cel mai potrivit la această întrebare (Litz, 2008), care să satisfacă atât din punct de vedere operaţional, adică al componentelor afacerii de familie, cât şi din punct de vedere teoretic.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Principalele două abordări ale afacerilor de familie în literatura de specialitate sunt **abordarea funcțională** și **abordarea existențială**.

Cercetătorii care au mers pe drumul abordării funcționale și-au bazat încercarea de a defini conceptul de afacere de familie pe componentele implicării familiei în afacere, cu alte cuvinte: lucrurile, aspectele prin care familia se implică în afacere și influențează mersul afacerii. Componentele implicării familiei în afacere, identificate de cercetători, sunt: proprietatea, managementul și succesiunea generațiilor.

Este suficient ca familia să dețină proprietatea asupra afacerii sau trebuie să se implice activ în managementul afacerii?

Nesatisfăcătoare la această abordare este lipsa de precizie a componentelor. Se ridică întrebări de genul: „Pentru ca o afacere să fie considerată afacere de familie, trebuie ca familia să dețină 100% proprietatea asupra afacerii, sau este suficient să poată influența deciziile strategice?"; „Este suficient ca familia să dețină proprietatea asupra afacerii, sau trebuie să se implice activ în managementul afacerii pentru ca afacerea să fie considerată afacere de familie?"

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

De vreme ce abordarea funcțională nu a satisfăcut pe deplin, cercetătorii au încercat să descopere și să surprindă esența afacerii de familie. Direcțiile urmate în demersul de a identifica esența afacerii de familie (Poza, 2009) sunt: *influența familiei asupra stabilirii direcției strategice* pentru afacere (Shanker și Joseph H. Astrachan, 1996; Pratt și J. Davis, 1986), *intenția familiei de a păstra controlul asupra afacerii* peste generații (Litz, 1995), aspectele comportamentale, adică transformarea intențiilor în acțiuni vizibile și cu impact asupra afacerii (Chua, J. J Chrisman și Sharma, 1999). Cercetătorii consideră că aceste aspecte reprezintă esența afacerii de familie, elementele ei definitorii.

Îmbinând toate aceste elemente esențiale studiate în amănunt, conceptul de afacere de familie poate fi definit prin prisma următoarelor elemente de esență:

- Intenția de a păstra controlul afacerii prin coaliția dominantă
- Resurse și capabilități unice, inseparabile și sinergice, survenite prin implicarea și interacțiunile din familie (Habbershon, Williams și MacMillan, 2003)

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Viziune stabilită de familie (coaliția dominantă în afacere), care se dorește păstrată de-a lungul generațiilor
- Urmărirea acestei viziuni (Habbershon, Williams și MacMillan, 2003; James J. Chrisman, Chua și Litz, 2003).

Cele două abordări, a componentelor implicării familiei și a esenței afacerii de familie, au fost aduse mai aproape de contribuția binefăcătoare a studiului realizat de Joseph H. Astrachan, Klein și Smyrnios în 2002. Studiul a introdus și validat o scală de măsurare a influenței familiei asupra organizării afacerii. Acești cercetători au subliniat elementele de putere, experiență și cultură prin care familia influențează afacerea.

Elementele prin care familia influențează afacerea:
Putere
Experiență
Cultură

Din perspectiva dimensiunii „putere", familia influențează afacerea prin proprietate, conducere și management. Folosind dimensiunea „experiență", numiții cercetători au demonstrat că familia influențează afacerea prin acumularea experienței și transmiterea ei de la o generație la alta. Di-

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

mensiunea „culturală" se manifestă în afacere prin valorile familiei (Spoehr, Nukic şi Robertson, 2005).

Varietatea de puncte de vedere şi componente ce trebuie studiate şi luate în calcul în demersul definirii afacerii de familie este dată de heterogenitatea afacerilor de familie ce pot fi studiate pe piaţă. După cum indică dificultatea întâmpinată de cercetători în găsirea unei definiţii satisfăcătoare a conceptului, afacerea de familie reprezintă un sistem foarte complex, format la rându-i din două subsisteme – afacerea şi familia – fiecare cu propriile particularităţi, nevoi, propria logică de funcţionare, propriile intrări şi ieşiri.

Afacerea de familie este un sistem extrem de complex, format la rându-i din două sisteme: afacerea şi familia.

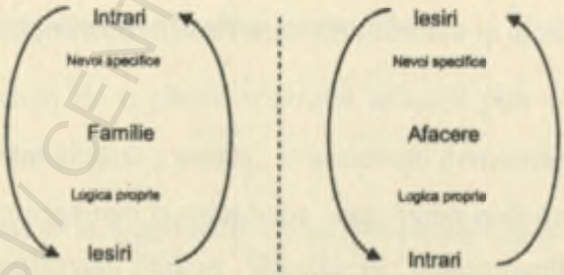


Figura 1. Familia şi afacerea ca sisteme independente (prelucrare după Litz, 2008)

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

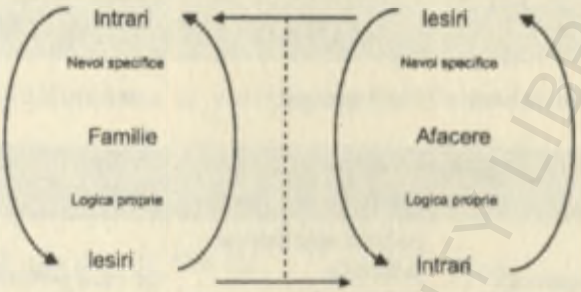


Figura 2 . Familia şi afacerea ca parte a aceluiaşi sistem, „afacerea de familie" (prelucrare după Litz, 2008)

Aceste două sisteme de-sine-stătătoare diferă între ele, iar particularităţile lor nu se suprapun întotdeauna, ci deseori se poziţionează la poli opuşi. Apartenenţa la sistemul familie se primeşte prin naştere, în timp ce apartenenţa la sistemul afacere se primeşte prin selecţie şi nu este automată. Familia ca sistem tinde să fie mult mai socialistă, în sensul că are o abordare egalitariană şi bazată pe nevoi, în timp ce afacerea este un sistem strict capitalist. De asemenea, în familie structura şi dinamica relaţiilor şi acţiunilor sunt influenţate decisiv de sentimente subiective, în timp ce afacerea este, sau cel puţin ar trebui să fie structurată şi să funcţioneze logic (Schwass, 2006).

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

DINAMICA	SISTEMUL „FAMILIE"	SISTEMUL „AFACERE"
Motivele de bază	caută armonie	caută profit
Principiile de operare	încorporează compasiune şi grijă	încorporează eficienţă şi obiectivitate
Recompensare	pe baza apartenenţei la familie pe baza nevoii	pe baza performanţei
Promovare	pe baza longevităţii este un sistem inflexibil	pe baza abilităţilor munca susţinută şi cu rezultate poate duce la promovare
Training/ Pregătire	implicit nestandardizat	explicit necesar pentru o muncă bine făcută standardizat
Separarea	de regulă cu probleme nu există instrucţiuni clare pentru acest proces	cu mai puţine bătăi de cap există instrucţiuni clare ce trebuie urmate este un proces ordinar

Prelucrare după Taylor, 2006.

Găsirea echilibrului, armonizarea şi conlucrarea caracteristicilor celor două sisteme este factorul decisiv ce face ca o afacere de familie să funcţioneze sau nu.

După cum se poate constata, definirea afacerilor de familie poate reprezenta un demers delicat. Datorită tuturor variabilelor ce influenţează definirea afacerilor de familie, şi

care cu greu pot fi cuprinse în aceeaşi definiţie, este recomandabilă evitarea unei definiţii rigide.

O definiţie redusă la esenţă propune Peter Leach, care afirmă că afacerea de familie este *afacerea influenţată de o familie sau de o relaţie de familie, şi care se percepe pe sine ca afacere de familie.*

Găsirea echilibrului, armonizarea şi conlucrarea celor două sisteme este factorul decisiv pentru succesul afacerii de familie.

Cu alte cuvinte, afacerile de familie sunt entităţi organizate, în care fie persoanele care le-au iniţiat, fie descendenţii lor influenţează semnificativ deciziile strategice şi cursul afacerii, respectiva influenţă ducând la succesul sau falimentul afacerii (Chua, Chrisman şi Sharma, 1999).

Grupul de Experţi ai Uniunii Europene în problema afacerilor de familie accentuează nevoia unei definiţii general-acceptate şi transnaţionale, care să permită analiza fenomenului afacerilor de familie din Uniunea Europeană şi transferul de bune practici.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 3

UNICITATEA ŞI PARTICULARITĂŢILE AFACERILOR DE FAMILIE

Noi percepem afacerea familiei noastre ca pe o încredere ce ne-a fost acordată, ca pe o moştenire pentru care suntem responsabili, nu doar ca pe ceva ce deţinem şi avem în proprietate.

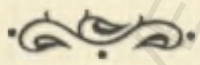
John Walton, Wal-Mart

Dat fiind că sunt atât de prezente în viaţa economică şi socială, de multe ori afacerile de familie nu sunt percepute ca tipologie aparte de afacere.

Ca orice alt tip de afacere, afacerile de familie trebuie să facă faţă provocării de a se adapta cu succes la condiţiile schimbătoare ale mediului economic în care activează. În faţa constantelor schimbări din mediul economic, afacerile de familie trebuie să înveţe să se reinventeze constant (Spoehr, Nukic şi Robertson, 2005). Un exemplu în acest

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

sens este afacerea familiei Lyman, aflată în prezent la a opta generație. Potrivit lui John Lyman, succesul afacerii familiei sale în cei 265 de ani de existență ține de faptul că au rămas legați de pământul deținut și că s-au preocupat continuu de diversificarea ofertei. „Pentru a fi relevant pe piață trebuie să te schimbi, spune John Lyman. Noi căutăm în permanență noi oportunități."



Livezile familiei Lyman – o continuă reinventare

În 1741, fermierul John Lyman împreună cu soția sa, Hope, a cumpărat o parcelă de pământ de 15 ha în Middlefield, Connecticut. La început, parcela a fost doar o livadă de fructe, iar acum a ajuns o afacere de familie aflată la a opta generație. De-a lungul deceniilor, familia Lyman și-a diversificat afacerea pentru a ține pasul cu schimbările, însă a rămas legată de acel pământ.

Între anii 1880-1930, afacerea familiei Lyman ajunsese la a treia generație și era condusă de Charles Elihu Lyman, care a decis să diversifice afacerea incluzând și vânzarea de miei, de produse lactate și fân. Tot Charles Elihu a ex-

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

tins suprafața de pământ aflată în proprietatea afacerii familiei de la 15 ha la 450 ha, făcând ca piersicile să devină recolta de bază a livezii și zonei respective.

Livada cu mere și Centrul de recreere

Înghețul din iarna anului 1917-1918 le-a distrus 200 ha de plantație de piersici. În acel moment de criză, Charles Elihu Lyman a decis să înceapă plantarea de meri, schimbând traiectoria afacerii familiei. Între 1969-1994, Jack Lyman, următorul mare lider al afacerii familiei Lyman, a transformat afacerea în mai multe afaceri distincte. Alături de ferma propriu-zisă a decis să deschidă un centru de recreere și destindere pentru familii, unde clienții vizitatori își puteau culege ei înșiși fructele dorite și apoi să le ducă acasă din iunie până în octombrie.

Târgul de mere

În 1972, același Jack Lyman a inaugurat Târgul de Mere (Apple Barrel), care era cea mai mare piață acoperită din Connecticut, unde se vindeau produse de patiserie, fructe și legume marca Lyman, precum și specialități ale celor mai buni comercianți de produse alimentare din regiune.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Piața oferea, de asemenea, ateliere (workshop-uri) de gătit și copt.

Cursuri de golf

În 1969 a fost inaugurat Clubul de Golf Lyman Orchards. Terenul de golf Robert Trent Jones cu 18 găuri, realizat în cadrul afacerii Lyman, reprezintă etapa de calificare pentru Campionatul Buick din Turul PGA. În 1994, Lyman a lansat al doilea curs de golf realizat de Gary Player, cu 36 de găuri.

Pentru a încânta vizitatorii cu copii, familia Lyman a realizat un labirint în mijlocul unui lan de porumb și un al doilea labirint din floarea-soarelui, cu o suprafață de aproape 5 km.

În 2002, familia Lyman și-a transformat casa moștenită de decenii într-un spațiu pentru evenimente speciale, precum nunți și altele.

În prezent, afacerea familiei Lyman include spațiul pentru evenimente, adică propria casă, cele două terenuri de golf, o linie de produse de patiserie și cea mai mare piață agricolă acoperită din Connecticut. Ferma familiei Lyman, ajunsă la a opta generație, se întinde pe o supra-

BCU ASTRA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

față de 450 hectare și a înregistrat venituri de 10 milioane de dolari în 2007.

Sursa: Businessweek.com

În economiile capitaliste, majoritatea firmelor au aceleași puncte de plecare: investiția făcută de un antreprenor împreună cu rudeniile sale și devotamentul rezultat din relația dintre ei. Astfel, doi frați, un cuplu sau doi veri își pun laolaltă economiile și orice alte active pe care le dețin și încep propriul magazin, propria firmă de geamuri termopan, propria carmangerie. Într-un interviu, Joachim Schwass, specialist în afaceri de familie, prezintă evoluția afacerii de familie, al cărei punct de start îl reprezintă întreprinzătorul (Schwass, 2008). În prelegerea sa ilustrează și schimbările din cadrul afacerii din perspectiva proprietății, a familiei, culturii, dilemelor cu care se confruntă afacerea de la o generație la alta și de la o condiție economică la alta.

AFACEREA DE FAMILIE: SCHIMBĂRI DE LA O GENERAȚIE LA ALTA			
	Întreprinzătorul	Generațiile inițiatoare și familiile mici	Generațiile premergătoare și familiile mari
Afacerea	Start-up	Consolidare Profitabilitate	Creștere

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Proprietatea	Nu există nici o problemă	Se ivesc primele probleme	Se pune problema rămânerii sau ieşirii din afacere
Familia	Supusă	Tranziţia de la vechea familie la noua familie	Diversitate
Dilema	Tranziţia de la abordările informale la cele formale Focalizare pe afacere	Reconcilierea celor două culturi (veche şi nouă) Focalizare pe familie	Tradiţie vs. Inovaţie Focalizare pe proprietate
Cultura	Schimbări revoluţionare	Schimbări evoluţionare	Schimbări evoluţionare şi revoluţionare

Figura 3. Afacerile de familie de la o generaţie la alta (Schwass, 2008)

Pe măsură ce structura familiei şi persoanele care o formează trec prin stadiile normale de evoluţie (naşterea familiei, creşterea şi dezvoltarea, maturitatea) şi afacerea de familie este supusă acestor schimbări, aceasta trece prin următoarele stadii de dezvoltare, care urmează modelul-standard al ciclului de viaţă al produsului sau industriei (Taylor, 2006):

Naşterea afacerii – În această etapă, proprietarii sunt în principal preocupaţi de asigurarea supravieţuirii afacerii;

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de aceea, toate celelalte probleme – inclusiv cele legate de familie – trec în plan secundar.

Creşterea şi dezvoltarea – Deoarece afacerea se află în creştere, creşte şi numărul responsabilităţilor şi nevoia de a delega o parte a responsabilităţilor. Tot în această perioadă se iau decizii şi se conturează tradiţii ce stabilesc funcţiile membrilor familiei şi relaţiile dintre ei în afacere.

Maturitatea – Acum afacerea este stabilă, iar membrii familiei din a doua generaţie sunt parte activă a afacerii. În această etapă se ridică întrebări legate de succesiune şi moştenire.

Declinul sau renaşterea – Ajunsă în acest punct, afacerea trebuie să treacă prin schimbări majore, care s-o ajute să se adapteze noilor condiţii de pe piaţă. Dacă schimbările nu apar, afacerea de familie se va eroda şi în scurt timp va dispărea de pe piaţă.

Stadiile de dezvoltare şi evoluţie pe care le cunoaşte afacerea de familie pot fi suprapuse modelului-standard de ciclu de viaţă, reprezentând etapele succesive prin care cineva sau ceva trece de-a lungul existenţei (Gorchels, 2000) şi prezentându-se în formă grafică astfel:

BCU ASTE CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

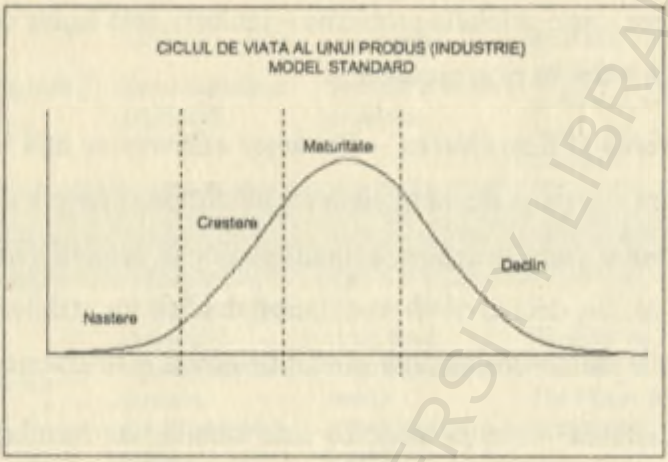


Figura 4. Ciclul de viaţă al unui produs/ industrie

Având în vedere complexitatea sistemului care formează afacerea de familie şi subsistemele individuale din componenţa acesteia, ciclul de viaţă standard apare în şase dimensiuni diferite în afacerea de familie (Hoy şi Sharma, 2009). Pentru a facilita înţelegerea dinamicii evoluţiei afacerilor de familie, specialiştii Hoy şi Sharma dezbat şase dimensiuni diferite care, cred ei, se manifestă şi interacţionează în afacerea de familie:

1. Ciclul de viaţă al persoanei.
2. Ciclul de viaţă al familiei.
3. Ciclul de viaţă organizaţional (al afacerii).
4. Ciclul de viaţă al economiei.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5. Ciclul de viață al industriei.

6. Ciclul de viață al produsului.

Primele trei cicluri de viață sunt microeconomice, iar următoarele trei sunt macroeconomice.

Conștientizarea existenței și manifestării acestor cicluri, precum și înțelegerea, pătrunderea evoluției lor, duce la creșterea eficacității managementului afacerii de familie.

Ciclul de viață al individului reprezintă trecerea persoanei prin stadii consecutive, care încep cu nașterea și sfârșesc cu moartea, principalele axe ale procesului fiind vârsta (factori biologici) și perioada istorică în care individul își trăiește viața (factori sociali) (Hoy și Sharma, 2009).

Ciclul de viață al individului îi influențează planurile profesionale și personale, aspirațiile financiare, responsabilitățile asumate, dorința de creștere, împărțirea timpului între viața de afaceri și viața personală.

Ciclul de viață al individului este influențat de deciziile pe care le ia, de speranța de viață și totodată de progresul înregistrat în tehnologie și mutațiile sociale.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

De asemenea, ciclul de viață al individului îi influențează planurile profesionale și personale, aspirațiile financiare, responsabilitățile asumate, dorința de creștere, împărțirea timpului între viața de afaceri și viața personală. Astfel, în diferite stadii ale evoluției sale, individul are planuri și aspirații diferite sau privește altfel responsabilitățile și chiar planificarea timpului.

Cunoașterea propriului ciclu de viață, dar și al celorlalți membri ai afacerii de familie conduce de fapt la înțelegerea tumultului de dorințe, nevoi și aspirații care apar și interacționează în cadrul afacerii de familie.

Cunoașterea propriului ciclu de viață, dar și al celorlalți membri ai afacerii de familie conduce, de fapt, la înțelegerea tumultului de dorințe, nevoi și aspirații ce apar și interacționează în afacerea de familie.

CICLUL DE VIAȚĂ AL FAMILIEI

Familia reprezintă un grup de persoane legate de o istorie comună și de angajamentul de a împărtăși viitorul, contribuind și susținând dezvoltarea și propășirea fiecărui membru.

Există mai multe modele ale ciclului de viață al familiei, variind între ele prin numărul de etape. Hoy și Sharma, autorii lucrării *Entrepreneurial Family Firms* (2009), prezintă un astfel de model format din 4 etape, anume: etapa de naștere a familiei, etapa de extindere a familiei, etapa de maturitate a familiei, în care copiii se pregătesc pentru a fi independenți, și etapa de declin a familiei, în care mărimea familiei descrește pe măsură ce copiii și nepoții părăsesc căminul. Forma grafică a ciclului familiei suprapus modelului-standard al ciclului de viață se prezintă astfel:

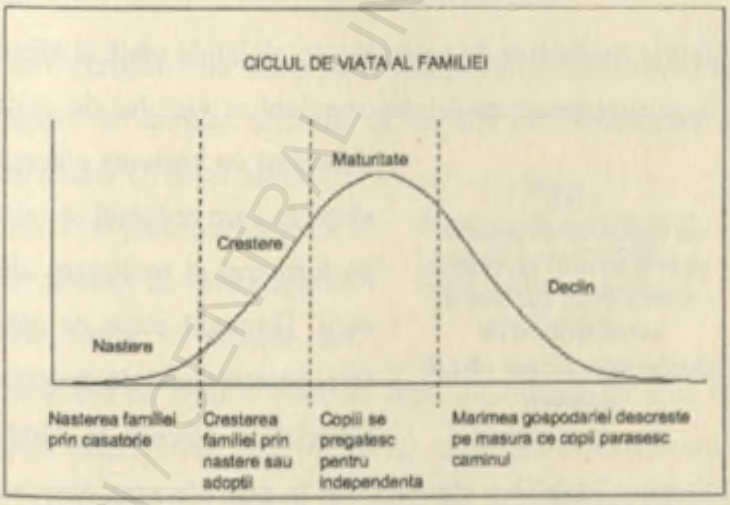


Figura 5. Ciclul de viață al familiei (prelucrare după Hoy și Sharma, 2009)

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Familiile pot fi **administratori** pentru afacerile lor, căutând să administreze cât mai eficient capitalul, sau pot fi **consumatori** (Hoy şi Sharma, 2009), privind afacerea doar ca mijloc de satisfacere şi împlinire a propriilor nevoi. În funcţie de abordarea şi atitudinea faţă de afacerea în care este implicată, familia va reuşi să transmită de-a lungul generaţiilor moştenirea afacerii şi să-şi câştige dreptul de a se numi afacere de familie.

Administratori sau consumatori?

CICLUL DE VIAŢĂ AL AFACERII

Similar modelelor deja prezentate, ciclul de viaţă al afacerii se suprapune modelului-standard al ciclului de viaţă, debutând cu naşterea afacerii, etapa în care accentul se pune pe formarea şi susţinerea afacerii. Urmează etapa de creştere, caracterizată de creşterea notorietăţii afacerii în rândul clienţilor, stabilirea clară a nişei în care afacerea operează şi de trendul ascendent. Următoarea etapă este a maturităţii, caracterizată de stabilitate: stabilitate în venituri, stabi-

Modificările ce apar în macro-mediu reprezintă pentru orice afacere o sursă majoră de oportunităţi, de noi idei de afaceri

BCU ASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

litate în numărul clienților. Declinul este etapa în care afacerea cunoaște un trend negativ și începe să piardă clienți.

CICLURILE DE VIAȚĂ ALE ECONOMIEI, SECTORULUI ȘI PRODUSULUI

Modificările apărute în macro-mediu reprezintă pentru orice afacere o sursă majoră de oportunități, de noi idei de afaceri. Principalele trenduri ce dau formă industriei și pieței produsului, și pe care și afacerile de familie trebuie să le monitorizeze, sunt modificările demografice, socio-culturale, politice, economice și tehnologice.

Spre deosebire de afacerile și companiile neinfluențate de relații de familie, afacerea de familie este influențată și modelată cu totul special și direct de personalitățile ce o formează, de preocupările, obiectivele și relațiile lor.

Afacerile de familie sunt coloana vertebrală a economiilor majorității națiunilor

Afacerea de familie este, de fapt, duplicarea familiei înșăși, extrapolarea ei la alt nivel, manifestarea exterioară a tot ce înseamnă familia ce formează și conduce afacerea respectivă. Dinamica relațiilor, sistemul de valori, preocupările, principiile, obiectivele și pasiunile familiei, toate

BCU IAȘI CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

aceste elemente intangibile, dar extrem de puternice ca influență, sunt transmise afacerii de familie.

Afacerile de familie sunt recunoscute şi admirate pentru tradițiile puternice pe care le construiesc şi le transmit de-a lungul vremii, reputația pentru calitate, devotamentul şi încrederea manifestate între purtătorii de miză.

La A Zecea Conferință Aniversară a GEEF din octombrie 2007, Jose Manuel Barroso, Preşedintele Comisiei Europene, a susținut că Europa trebuie să ia lecții de la afacerile de familie. Acestea sunt considerate de înaltele foruri ale Uniunii Europene drept *parteneri naturali în construirea unei economii deschise şi inovative în secolul XXI, cu o contribuție semnificativă la PIB-ul Europei.*

Afacerile de familie sunt coloana vertebrală a economiilor din majoritatea națiunilor. Aproximativ 99% dintre companiile Italiei sunt afaceri de familie, în Portugalia procentul este de 70%, în Marea Britanie de 75%, în Spania de 80% şi în Suedia de 90%, conform datelor făcute publice de Institutul Internațional pentru Dezvoltarea Managementului (IMD) din Lausanne. Afacerile de familie domină viața economică a pieților emergente din Asia şi America Latină şi joacă un rol mult mai important decât sunt gata

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

să recunoască economiile dezvoltate. Ele merg ca varietate a stadiului de dezvoltare de la întreprinderi mici, cu un singur proprietar, ce probabil nu se vor dezvolta niciodată, la cele mai mari şi mai de succes companii din lume. Studiile arată (Ward, 2004) că aproximativ o treime dintre cele mai mari 1000 de companii ale lumii sunt controlate de familii.

AFACERILE DE FAMILIE vs. CELELALTE AFACERI

Afaceri de familie	Afaceri non-familie
Scopul este continuitatea	Scopul este maximalizarea profitului
Obiectivul este păstrarea activelor şi reputaţiei familiei	Obiectivul este împlinirea aşteptărilor investitorilor
Orientarea strategică este spre adaptare	Orientarea strategică este spre creştere continuă
Prioritatea managementului este îmbunătăţirea continuă	Proritatea managementului este inovaţia
Cei mai importanţi deţinători de mizã sunt clienţii şi angajaţii	Cei mai importanţi deţinători de mizã sunt acţionarii şi managementul
Afacerea este văzută drept instituţie socială	Afacerea este văzută drept activ transmisibil
Conducerea înseamnă isprăvnicie - administrare	Conducerea ţine de carisma personală

Sursa: IMD International

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Continuând comparația dintre afacerile de familie și afacerile non-familie există câteva caracteristici (Daily și Dollinger, 1992) prin care distingem cele două tipologii de afacere, anume: mărimea afacerii, vârsta afacerii, strategia și utilizarea sistemelor de control intern.

Mărimea afacerii – Având în vedere că managerii acționează în propriul interes, căutând câștigul personal mai degrabă decât profitul, este posibil ca afacerile non-familie să fie mai mari decât afacerile de familie.

Afacerile de familie sunt recunoscute și admirate pentru tradițiile puternice pe care le construiesc și le transmit de-a lungul vremurilor, reputația calității, devotamentul și încrederea manifestate între purtătorii de miză.

Vârsta afacerii – Afacerile non-familie tind să fie mai longevive decât afacerile de familie care, de regulă, nu reușesc să supraviețuiască dincolo de prima generație.

Strategia afacerii – Afacerile non-familie prezintă în general o rată de creștere mai mare decât afacerile de familie, în consecință trebuie să existe o diferență din punct de vedere strategic.

Sistemele de control intern – În afacerile non-familie, utilizarea sistemelor de control intern este mult mai inten-

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

să şi are ca scop controlul problemelor morale şi speculative.

În afacerea de familie, conducătorul - managerul/proprietarul - are de înfruntat provocările specifice oricărei afaceri, adică problemele zilnice legate de produs, piaţă, angajaţi, creştere, dezvoltare, marketing, training, şi în plus trebuie să facă faţă unui set complex de relaţii sociale şi emoţionale aduse în afacere de sistemul familie (Fletcher, 2007).

Astfel, deşi multe dintre practicile de conducere a afacerii de familie sunt similare celor din afacerile non-familie, anumite aspecte, precum influenţa stilului de viaţă al familiei şi managementul ereditar, sunt trăsături specifice afacerilor de familie, care le fac speciale.

De asemenea, faptul că liderii afacerii au legături de familie (membrii familiei sunt conducătorii afacerii şi totodată cei ce realizează munca în afacere; familia lucrează şi trăieşte în aceeaşi locaţie; membrii familiei contribuie cu capital la afacere; proprietatea asupra afacerii şi controlul managerial sunt transferate între generaţii cu trecerea timpului) reprezintă specificităţi ale afacerilor de familie de-

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

loc de neglijat, deoarece influențează hotărâtor evoluția afacerii.

Cu totul aparte în afacerea de familie, spre deosebire de afacerile fără relații de familie, apare manifestarea tensiunilor, a forțelor venite din trei surse diferite: individul, familia și afacerea, fiecare segment având propriile influențe, nevoi și obiective.

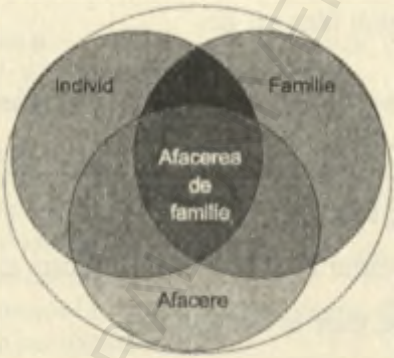
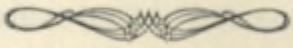


Figura 6. Segmentele care interacționează în afacerea de familie (Hoy și Sharma, 2009)

Pentru o dezvoltare armonioasă, afacerea de familie are nevoie de echilibru în conlucrarea celor trei segmente. Însăși supraviețuirea ei depinde de acest echilibru. Echilibrul nu apare de la sine, ci trebuie cultivat intenționat.

BCU IAȘI - CETATEA CULTURII

Capitolul 4



AVANTAJELE AFACERILOR DE FAMILIE

Punând împreună punctele-tari ale afacerii cu cele ale familiei vei putea dezlănțui adevăratul potențial al afacerii familiei tale.

Anonim

Numeroase studii (Leech şi Leahy, 1991) arată că afacerile deținute de familii depăşesc afacerile non-familie în termenii performanței în vânzări, ai profitului şi altor indicatori de creştere.

Studiul realizat de Thomson Financial a pus în balanță afacerile de familie şi afacerile non-familie prin intermediul unui index unic elaborat pentru ambele categorii de afaceri urmărindu-le timp de 10 ani, iar rezultatele au demonstrat că afacerile de familie depăşesc în performanță rivalele non-familie.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Performanța sporită este rezultatul unor puncte-tari inerente pe care afacerile de familie le dețin față de rivalele lor.

APARTENENȚA

Probabil cea mai specifică trăsătură a afacerilor de familie, caracteristică ce o distinge și-i dă forță, este puternicul sentiment de apartenență pe care toți membrii familiei implicați în afacere îl împărtășesc. Având în vedere că, mai ales la începuturile unei afaceri de familie, angajații sunt chiar membrii familiei, sentimentul de apartenență este cel mai puternic motivator al forței de muncă. Angajații bine motivați sunt profitabili în termenii eficienței muncii, creativității și inovației. Când angajatul este motivat, este capabil să depășească multe adversități pentru a îndeplini sarcina ce i-a fost pusă înainte. Multe companii non-familie încearcă tot felul de combinații de bonus-uri, cu procente din acțiunile firmei, cu procente din profit pentru a le induce angajaților sentimentul motivator și proactiv al apartenenței la companie. Ei bine, afacerile de familie dispun de acest extraordinar factor motivator prin însăși natura lor. Membrii familiei sunt an-

Afacerile de familie dispun de un extraordinar factor motivator prin însăși natura lor.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

gajaţii afacerii, dar în acelaşi timp afacerea le aparţine. Sunt binecunoscute cazurile afacerilor formate fie din doi fraţi, fie din soţ şi soţie, care au început aproape de la nimic şi au reuşit să ridice companii profitabile şi puternice într-un timp destul de scurt. Toţi aceştia mărturisesc că munca dedicată şi susţinută a stat în spatele succesului lor. Dar în spatele acestei munci se află sentimentul de apartenenţă care-i însufleţeşte, sentimentul că lucrează pentru ei înşişi.

DEVOTAMENTUL

Când o persoană îşi începe propria afacere, dezvoltă o pasiune extraordinară pentru ea deoarece este creaţia sa, „bebeluşul" pe care l-a hrănit şi l-a crescut, ajungând la punctul în care afacerea devine însăşi viaţa sa.

Devotamentul ia şi forma sacrificiului în afacerea de familie.

În cazul afacerii de familie, acest devotament, această dedicare trup şi suflet afacerii este înţeleasă ca responsabilitate a familiei. Membrii familiei implicaţi în afacerea de familie simt că este responsabilitatea lor să tragă tare pentru succesul afacerii, deoarece succesul afacerii înseamnă, în cele din urmă, succesul lor ca familie.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Devotamentul ia şi forma sacrificiului în afacerea de familie. Membrii familiei care lucrează în afacere sunt dispuşi să facă muncă suplimentară fără pretenţii la mărire de salariu sau bonusuri extra, ci doar mânaţi de sentimentul că sunt cu toţii o echipă şi fiecare contribuie la scopul comun, anume dezvoltarea afacerii familiei. Devotamentul este transmis următoarei generaţii, chiar dacă nu intenţionat. Copiii cresc odată cu afacerea familiei, „contagiaţi" de entuziasmul părinţilor şi dezvoltând o pasiune proprie pentru afacerea părinţilor care, peste ani, le va aparţine.

CULTURA ŞI VALORILE

Conceptul de cultură în contextul afacerilor are a face cu atitudinile, experienţele, credinţele şi valorile companiei. Puterea culturii este dată de aplicarea ei, de împărtăşirea de către membrii organizaţiei. De aceea, definiţia culturii organizaţionale este completată de aplicabilitatea ei, în sensul că membrii organizaţiei acţionează pe baza culturii şi ea guvernează relaţiile dintre membri. Cultura organizaţională există chiar dacă nu este uşor de articulat, este prezentă şi se formează în urma interacţiunilor dintre diferitele persoane ce formează grupul şi sunt purtătoare de cultură proprie. Cultura trebuie însă conştientizată şi modelată.

BCU ASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Toate marile companii de succes au o cultură organizațională pe care o pot împărtăși și transmite.

Nici afacerile de familie nu sunt ocolite de acest concept. Fie că știe sau nu, orice afacere de familie prezintă o cultură organizațională proprie, o atmosferă generală proprie, pe care o poți simți doar acolo. Totuși, familiile care reușesc să-și articuleze scopurile împărtășite, valorile și principiile care le mână, vor reuși să confere afacerii un avantaj concurențial de lungă durată.

Orice afacere de familie prezintă o cultură organizațională proprie, o atmosferă generală proprie pe care o poți simți doar în acea afacere.

Următoarele elemente subliniate de Gerry Johnson conturează cultura organizațională prin prisma lucrurilor care o descriu și o influențează (Johnson, 1988):

Paradigma: care este scopul organizației? pentru ce există ea? care-i sunt misiunea și valorile?

Sistemele de control: care sunt procesele prin care monitorizăm tot ce se întâmplă?

Structura organizațională: liniile ierarhice și modul în care fluxul muncii parcurge afacerea.

BCU "ASE" CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

Structurile de putere: cine ia deciziile? care sunt lucrurile de la baza puterii? cât de răspândită este delegarea în organizaţie?

Simbolurile: includ logouri şi designuri.

Ritualurile şi rutina: întâlnirile, rapoartele.

Povestirile şi miturile: apar în urma anumitor oameni şi evenimente ce transmit mesaje preţuite de organizaţie.

Această practică contribuie la creşterea ataşamentului generaţiilor tinere faţă de afacerea familiei şi, în acelaşi timp, le echipează cu tot ce este necesar pentru a putea conduce afacerea familiei

De regulă, fondatorul afacerii de familie vine cu viziunea, formulează misiunea afacerii şi o transmite mai departe. În jurul lui se creează mitul începerii afacerii, care înglobează toate valorile şi principiile la care se vor referi şi se vor raporta generaţiile viitoare.

CONTINUITATEA KNOW-HOW-ului

Transmiterea cunoştinţelor, abilităţilor şi experienţei acumulate în conducerea afacerii reprezintă o prioritate pentru familiile implicate în afaceri. Membrii mai tineri ai familiei sunt de regulă implicaţi în tot ce înseamnă afacerea fa-

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

miliei de la vârste foarte fragede, astfel ca atunci când trebuie să devină parte activă a afacerii să știe tot ce este de știut despre ea, despre piață, despre cele mai bune moduri de a acționa. Această practică contribuie la creșterea atașamentului generațiilor tinere față de afacerea familiei și totodată le echipează cu tot ce este necesar pentru a putea conduce afacerea familiei (IFC, 2008).

TEMEINICIA ȘI MÂNDRIA

În afacerea de familie, numele familiei este legat nemijlocit de numele afacerii, legătură ce obligă familia la un efort susținut pentru a îmbunătăți constant calitatea activității desfășurate.

În contextul actualei crize economice, astfel de caracteristici sunt de dorit în orice afacere.

Descoperind și analizând aceste aspecte specifice afacerilor de familie, care nu doar dau unicitate tipologiei, dar constituie și puncte-forte pe care afacerile pot construi în vederea obținerii avantajului concurențial, poate fi înțeleasă mai bine importanța afacerilor de familie în orice economie.

Importanța afacerilor de familie (cu toate că în multe țări europene afacerile de familie sunt identificate cu IMM-

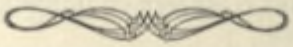
BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

urile, nereprezentând o categorie aparte) este dată nu doar de ceea ce reprezintă pentru economie, ci mult mai mult de angajamentul față de comunitățile locale, de stabilitatea pe termen lung, de responsabilitatea manifestată ca proprietari și de valorile trăite și transmise (Ten Donkelaar, 2008).

În contextul actualei crize economice, astfel de caracteristici sunt de dorit în orice afacere. Provocarea pentru afacerile de familie este să folosească acest context de criză și să demonstreze importanța acestor valori. Este obligația morală a fiecărei afaceri de familie să folosească din plin aspectele unice cu care sunt înzestrate și să-și construiască poziția pe piață în jurul competențelor pe care doar ele le posedă.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 5



PROVOCĂRILE AFACERILOR DE FAMILIE

Unii oameni sunt învinşi de provocări şi greutăţi,
alţii învinge ei greutăţile.

William A. Ward

Totuşi, dacă afacerile de familie au la dispoziţie atâtea puncte-tari şi entuziasmante, de ce multe nu cresc, ci rămân în stadiu incipient sau chiar dispar de pe piaţă uneori de la prima generaţie?

Multor afaceri de familie le lipseşte expertiza managerială, fiindcă iniţiatorii sunt de regulă foşti angajaţi foarte buni într-un anumit domeniu, sau, cum i-ar numi Michael Gerber, tehnicieni. Tehnicienii sunt o tipologie de conducători de afaceri care, pe când erau angajaţi, prestau în principal muncă tehnică de foarte bună calitate (Gerber,

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1995). Tocmai această expertiză tehnică de care dispuneau le-a dat curajul să-şi înceapă propria afacere în domeniul pe care-l stăpânesc atât de bine. Dar a şti să faci o anumită slujbă, chiar dacă o faci foarte bine, nu înseamnă neaparat că vei şti să conduci o afacere ce implică slujba respectivă. Absenţa perspectivei de management asupra afacerii poate prejudicia şi periclita însăşi existenţa afacerii.

O altă piedică în calea dezvoltării multor afaceri de familie este capacitatea financiară redusă, secondată de reticenţa membrilor familiei faţă de atragerea de capital prin împrumuturi bancare sau de alt fel.

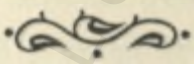
Informalitatea reprezintă, de asemenea, o provocare pentru afacerile de familie, ducând la indisciplină. Deoarece regulile şi procedurile nu sunt clar stabilite, în afacerea de familie apar multe conflicte interne ce pot prejudicia existenţa afacerii.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

RELAȚIILE DE FAMILIE

Pentru multe afaceri de familie, piatra de poticnire este tocmai familia. Odată cu creşterea familiei cresc şi pretenţiile financiare faţă de afacere, fiecare membru dorind să beneficieze de pe urma afacerii - fie că el personal adaugă valoare afacerii, fie că nu, pretenţia rămâne. Apare, în timp, mândria de a-şi permite lucruri mai bune, mai luxoase, mofturi că, doar, de acum ai propria afacere sau părinţii tăi o au şi nu lucrezi degeaba!

Probabil relaţiile sunt aspectul cel mai greu de ţinut sub control într-o afacere de familie.



Sfaturi practice pentru rezolvarea problemelor de comunicare:

1. Creează o atmosferă care să încurajeze discuţii libere între membrii familiei cu privire la obiectivele şi filozofia de viaţă a familiei.

2. Caută consensul, în loc să emiţi edicte.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. Asigură-te că familia înțelege că afacerea este o entitate comercială ce trebuie condusă profesionist.

4. Nu discuta prin mesageri. Adresează-te direct persoanei vizate.

5. Niciodată nu accepta ceva față de care ai rezerve, fără a-ți exprima îngrijorarea și motivele. Încurajează ceilalți membri să facă la fel.

BDO Center for Family Business

Îmbunătățirea comunicării în afacerea de familie este un proces. Responsabilitatea ta este să creezi cadrul care încurajează comunicarea sinceră, deschisă și constructivă.

Probabil relațiile sunt aspectul cel mai greu de ținut sub control într-o afacere de familie. Imaginează-ți patronul – tatăl, care ar trebui să-și mustre în fiecare dimineață fiica-angajatul, pentru întârziere, dar n-o face fiindcă indulgența de tată îl împiedică. Indulgența rezultată din afecțiunea familială duce la comportament neprofesional, la eficiență

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

scăzută, la rezultate slabe calitativ şi, dacă afacerea implică şi angajaţi non-familie, la nemulţumirea acestora. Nepotismul, rivalitatea între membrii aceleiaşi generaţii, sunt alte forme ale relaţiilor de familie scăpate de sub control.

Intimitatea creată de relaţii în afacerile de familie este atât un aspect pozitiv ce conferă acestor tipuri de afacere forţă, încredere, devotament şi loialitate, dar şi un aspect negativ.

Se întâmplă de multe ori ca problemele de familie, discutate seara în jurul mesei, neînţelegerile legate de viaţa de familie să fie aduse în viaţa şi dinamica afacerii şi să afecteze bunul mers al lucrurilor. Apar probleme legate de exercitarea autorităţii şi dileme de management, cu care firmele non-familie nu se confruntă. Cum ar fi, de pildă, să-ţi concediezi propria soţie pentru că nu-şi îndeplineşte sarcinile cum ar trebui să facă oricine în poziţia ei şi cum ai pretinde oricărei alte persoane?!

Adesea, rolurile în familie şi în afacere sunt confuze, ceea ce afectează atât afacerea, cât şi familia. În unele cazuri, afacerea exercită o presiune atât de mare şi implică atât de multe responsabilităţi şi sacrificii, încât distruge relaţiile de familie. Apare şi reversul, când relaţiile din familie sunt

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

atât de tensionate, confuze, pline de invidie şi mânie, încât duc la ruină chiar şi cele mai bune afaceri.

Tensiunea relaţiilor familie-afacere a fost foarte bine surprinsă de binecunoscutul serial „Dallas", care prezenta viaţa familiilor bogate din America autodistruse în cercul familie-afacere.

Baza (această teorie poate fi dezvoltată mai mult, dar pentru a o înţelege clar vom prezenta varianta cea mai simplă) pe care toţi membrii unei afaceri de familie trebuie s-o înţeleagă este: afacerea în care eşti implicat, în calitate de afacere de familie, constă în două cercuri ce se suprapun şi interacţionează: cercul familiei şi cercul afacerii.

Cele două sisteme sunt prezente concomitent în afacerile de familie, iar problemele apar pentru că aceleaşi persoane se regăsesc şi deţin responsabilităţi şi drepturi în ambele cercuri: părinţii sunt şi manageri, copiii sunt şi angajaţi, soţul este şi şeful soţiei.

Există situaţii în care cercul, sistemul afacerii, este mai puternic evidenţiat, ceea ce afectează relaţiile de familie, aşa cum arată figura următoare.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

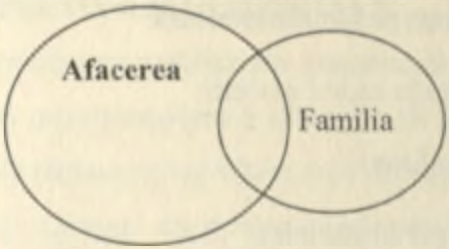


Figura 7. Supraconcentrarea pe afacere (Carlock şi Ward, 2001)

Supraconcentrarea pe afacere erodează:

- comunicarea în familie;
- identificarea cu familia;
- loialitatea faţă de familie;
- timpul dedicat familiei;
- sentimentele şi emoţiile din familie.

În multe afaceri de familie apare şi situaţia inversă, anume supraconcentrarea pe familie.

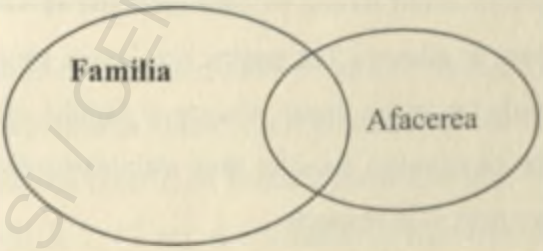


Figura 8. Supraconcentrarea pe familie (Carlock şi Ward, 2001)

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Supraconcentrarea pe familie erodează:

- comunicarea în cadrul afacerii;
- relațiile de afaceri;
- răsplătirea performanțelor;
- luarea deciziilor;
- opțiunile strategice.

Rezolvarea tuturor problemelor cauzate de relații nesănătos conduse în afacerile de familie constă în stabilirea limitelor, a gardurilor sănătoase. Gardurile trebuie să stabilească clar responsabilitățile și drepturile fiecărui membru, modul de relaționare și raportare între membri în cadrul afacerii, până acolo încât să se stabilească de comun acord modul în care membrii se vor adresa unul altuia în afacere. Tot pentru rezolvarea problemelor generate de tensiunea dintre afacere și familie este foarte important ca membrii familiei să-și stabilească clar rolurile în afacere și să le respecte.

Cine eșuează să planifice,
de fapt planifică să eșueze.

Benjamin Franklin

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PERSPECTIVA MANAGERIALĂ

După rezolvarea problemelor generate de relații, probabil cea mai mare provocare a afacerilor de familie - pe care afacerile rămase nedezvoltate nu o depășesc - este absența gândirii vizionare cu privire la afacere. Cele mai multe afaceri de familie sunt constituite pentru a asigura nevoile financiare ale familiei de aici și acum. Sunt, de fapt, un instrument pus în slujba bunăstării familiei, fără a fi privite ca obiectiv în sine. Multe afaceri de familie rămân și peste ani la stadiul incipient chiar dacă ar avea potențial considerabil, pentru că membrii nu sunt preocupați de dezvoltarea afacerii, nu sunt pasionați s-o facă mai profitabilă, s-o transmită peste generații, s-o lase moștenire copiilor și nepoților.

Planificarea strategică încurajează familia să-și examineze valorile, nevoile și obiectivele în mod regulat și ajută managerul afacerii să se ancoreze în realitatea și dinamica pieței.

Cei mai mulți întreprinzători de afaceri de familie nu planifică dezvoltarea afacerii, nu elaborează planuri în care să surprindă traiectoria de urmat pentru afacerea familiei în următorii 3, 5, 10 ani; ei nu stabilesc obiective pe termen scurt sau lung, pe care să le urmărească și care să-i motiveze.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Planul este o unealtă extrem de prețioasă ce trebuie să ghideze atât afacerea, cât și familia. Un astfel de plan strategic scris ajută proprietarul afacerii să se concentreze asupra necesității de a reinvesti în noi strategii de revitalizare și creștere a afacerii. Studiile (Glavin, Joe Astrachan și Green, 2007) demonstrează că afacerile de familie ce au un plan strategic scris încheie cu mai mult succes contracte de vânzare, sunt mult mai organizate deoarece știu ce urmăresc (întâlniri de bord), trec mai bine prin procesul de transfer de proprietate între generații și adoptă strategii de afaceri mai profitabile.

Un plan nescris nu este plan, este doar o idee.

Planificarea strategică încurajează familia să-și examineze periodic valorile, nevoile și obiectivele și ajută managerul afacerii să se ancoreze în realitatea și dinamica pieței. De asemenea, planificarea strategică periodică permite anticiparea oportunităților de care poate beneficia afacerea de familie, generează informații noi și extrem de importante.

Este bine să sesizați un anumit cuvânt pe care l-am menționat în această pledoarie pentru plan și planificare: cuvântul **SCRIS**. De ce este important acest cuvânt? Un plan nescris nu are valoare, de fapt nici măcar nu este plan, este doar o idee. Scrisul îți permite să te focalizezi asupra unei

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

idei anume, îți dă posibilitatea să gândești structurat și logic, îți oferă imaginea de ansamblu. Când ai în fața ochilor o foaie pe care ai așternut planurile afacerii pe anul următor, le vezi intercorelate și înțelegi cum se influențează lucrurile și ce mai poți schimba, adăuga sau scoate. Dacă vrei, scrisul îți permite să fii creativ și să reții creativitatea, s-o înmagazinezi într-o foaie. Nu subestima valoarea lucrurilor scrise: *verba volant, scripta manent.*

Orice plan strategic are a face cu răspunsul la următoarele întrebări, pe care te rog să le ridici în dreptul afacerii tale:

„Ce anume facem noi?"

„Pentru cine facem ce facem?"

„În ce excelăm (sau cum putem fi mai buni decât concurenții noștri)?"

Planul strategic pe care-l concepi pentru afacerea ta trebuie să cuprindă următoarele elemente: 1. Viziunea, misiunea și valorile, 2. Metodologia, 3. Analiza situațională, 4. Scopurile, obiectivele și țintele.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1. Viziunea, misiunea şi valorile

VIZIUNEA defineşte dorinţa sau starea viitoare pe care vrea s-o atingă afacerea.

MISIUNEA defineşte scopul fundamental al afacerii: pentru ce anume există afacerea respectivă.

VALORILE sunt credinţe împărtăşite de membri şi de cei implicaţi în afacere.

2. Metodologia

Partea de metodologie din planul strategic implică evaluarea situaţiei actuale, stabilirea obiectivelor şi identificarea direcţiei/drumului de urmat. Partea respectivă se poate aborda folosind metoda Schiţează-Priveşte-Cugetă sau metoda Priveşte-Cugetă-Schiţează.

Schiţează-Priveşte-Cugetă

Schiţează - care este punctul final la care doreşti să ajungi cu afacerea ta?

Priveşte - care este situaţia în prezent? Care este distanţa dintre situaţia actuală şi cea ideală şi de ce apare ea?

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cugetă - care sunt acțiunile specifice de implementat pentru a micșora distanța?

Planifică – de ce resurse ai nevoie pentru a executa acțiunile?

Privește-Cugetă-Schițează

Privește - care este situația actuală?

Cugetă – definește scopurile/obiectivele afacerii tale.

Schițează - trasează drumul pe care trebuie să-l urmezi pentru a atinge obiectivele.

3. Analiza situațională

Pentru a realiza planul strategic al afacerii este extrem de important să-ți pui sub lupă firma și mediul în care activează. Astfel vei înțelege situația actuală și cum vor evolua cele două. Analiza trebuie realizată la nivel intern pentru a surprinde și înțelege punctele-tari și punctele-slabe ale companiei, și la nivel extern pentru a identifica oportunitățile și amenințările din mediu.

În analiza externă a mediului trebuie luați în considerare următorii factori pentru a putea identifica oportunitățile și

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ameninţările: clienţii, concurenţii, tehnologia, furnizorii, piaţa muncii, economia în ansamblu, mediul legal (restricţiile şi libertăţile legislative).

4. Scopuri, obiective şi ţinte

Planificarea strategică trebuie să se încheie cu anumite obiective şi cu o modalitate de a le realiza. Obiectivele sunt importante, deoarece reprezintă bornele kilometrice pe drumul spre starea finală surprinsă în viziune. Ele te ajută să ştii în fiecare moment unde te afli faţă de reperul prestabilit.

Obiectivele pot fi prioritizate şi stabilite pe termen scurt, mediu şi lung. Însă foarte important este ca obiectivele să fie măsurabile, transpuse în numere, deci cu mult mai uşor de urmărit şi controlat. De exemplu, poate îţi stabileşti ca obiectiv creşterea producţiei. Dacă obiectivul rămâne în acest stadiu de formulare, nu vei putea stabili niciodată dacă l-ai atins sau nu. Obiectivul tău în acest sens trebuie formulat: creşterea producţiei cu X unităţi faţă de anul precedent.

Pentru a-ţi fi de vreun folos, obiectivele pe care le stabileşti trebuie să aibă următoarele cinci caracteristici:

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

SPECIFIC: să afirme ce se vrea realizat, ce se urmăreşte.

MĂSURABIL: să poţi evalua dacă l-a atins sau nu.

REALIZABIL: obiectivele să nu fie nici prea uşor de atins, nici imposibile.

RELEVANTE: legate de un anumit rezultat şi să poată fi atinse cu resursele disponibile.

TIMP: obiectivele trebuie delimitate în timp şi legate de o anumită perioadă de timp.

Exemple de asemenea obiective sunt: obţinerea unei cote de piaţă de 25% până în anul 2015; creşterea vânzărilor cu 10% în anul 2014; înregistrarea unei creşteri de 15%/an pentru următorii 3 ani.

Multe dintre provocările care stau în faţa afacerilor de familie sunt generale şi trebuie să le facă faţă orice afacere, mai ales IMM-urile.

Există totuşi anumite provocări ce afectează specific afacerile de familie, şi altele care se întâlnesc exclusiv în această tipologie de afacere (vezi relaţiile de familie analizate anterior). Raportul întocmit de Grupul de Experţi ai

BCU "AS" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Uninunii Europene (Ten Donkelaar, 2008) privind problematica afacerilor de familie din țările Uniunii Europene identifică trei categorii de provocări pentru afacerile de familie, anume:

1. Provocări venite din mediul în care activează afacerile de familie.
   - Provocări ridicate de faptul că autoritățile de reglementare nu sunt conștiente de specificitățile afacerilor de familie și de contribuțiile lor economice și sociale.
   - Provocări financiare.
2. Provocări apărute ca urmare a aspectelor/ problemelor interne ale afacerilor de familie.
   - Provocări generate de faptul că afacerile de familie nu conștientizează importanța planificării timpurii a transferului afacerii de la o generație la alta.
   - Găsirea echilibrului între aspectele legate de familie, afacere și proprietate în cadrul afacerii.
   - Dificultăți în atragerea și retenția forței de muncă de calitate.
3. Provocări legate de aspectele educaționale ce influențează atât mediul de afaceri, cât și problematica internă.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Absența educației antrepenoriale și a unor traininguri specifice managementului afacerilor de familie.

O altă provocare a afacerilor de familie este schimbarea imaginii destul de negative și ne-atractive pe care o au în principal din cauza **nepotismului.** Există o percepție negativă în special pe piața muncii, care identifică afacerile de familie cu salarii mici, absența oportunităților pentru carieră și proceduri și tehnologii depășite.

Rolul afacerilor de familie în această privință este să "spargă" preconcepțiile.

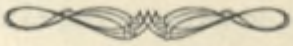
Rolul afacerilor de familie în această privință este să spargă preconcepțiile prin profesionalizarea afacerii și o mai bună comunicare a potențialului lor.

În ciuda acestor provocări, forurile de decizie din Uniunea Europeană sunt hotărâte să implementeze programe, să propună politici și să investească în afacerile de familie. De altfel, Uniunea Europeană prin forurile specializate recomandă guvernelor țărilor membre să adopte măsuri pentru crearea unui mediu mai favorabil afacerilor de familie.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 6



TRĂSĂTURILE AFACERILOR DE FAMILIE DE SUCCES

Oamenii înțelepți învață din greșelile și succesele altora.

ANONIM

Definirea succesului unei afaceri de familie implică mai multe dimensiuni decât afacerile non-familie. Succesul afacerii de familie este definit atât prin prisma calității și rezultatelor financiare atinse (termeni financiari - indicatori specifici oricărei afaceri), cât și prin calitatea relațiilor și păstrarea afacerii în familie dezvoltând și cultivând lideri din fiecare nouă generație (CMG, 2010). Succesul astfel definit este atins doar în afacerile de familie care cultivă și dezvoltă practici sănătoase. Da, aceste practici pot apărea spontan, dar experiența indică faptul că pla-

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

nificarea intenționată este factorul-cheie ce aduce multe beneficii.

Carnegie Management Group a dezvoltat un model (CMG, 2010) care susține că toate caracteristicile identificate la afacerile de familie de succes se grupează în jurul „guvernării" afacerii.

Figura 9. Modelul CMG

Modelul aduce în atenție opt trăsături ale afacerilor de familie de succes, extinse pe patru dimensiuni, anume: guvernarea, afacerea, familia și individul.

Conform modelului propus de Carnegie Management Group, dimensiunile vitale și definitorii ale afacerii de familie sunt: guvernarea, afacerea, familia și individul. Practicile care împuternicesc și nutresc succesul afacerii de familie sunt:

BCU ASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- articularea unei viziuni clare şi puternice
- cultivarea forţei antreprenoriale
- planificare strategică ce atenuează riscurile şi fructifică oportunităţile
- construirea de structuri unificatoare care leagă activele familiei de mediu
- clarificarea rolurilor şi responsabilităţilor
- comunicare, permanentă comunicare
- susţinerea membrilor în dezvoltarea de competenţe
- asigurarea indepedenţei, inclusiv a opţiunilor de exit din afacere.

GUVERNAREA	AFACEREA
Alinierea/armonizarea deţinătorilor de miză ai familiei Membrii familiei se organizează în borduri de conducere, echipe de management, pentru a contura şi implementa valorile, misiunea şi constituţia afacerii de familie.	Succesiunea şi reinventarea Pentru ca afacerile să experimenteze succesul este nevoie de planificare strategică, de o echipă de management eficientă şi de aducerea unei perspective externe.
FAMILIA	**INDIVIDUL**
Comunicarea, rezolvarea conflictelor şi moştenirea Familiile au numeroase probleme ce influenţează procesul de dezvoltare şi transmitere a afacerii.	Dezvoltare personală şi profesională Generaţia tânără are nevoie de ajutor şi călăuzire pentru a-şi atinge potenţialul maxim.

BCU ALBA IULIA UNIVERSITY LIBRARY

Figura 10. Trăsături ale afacerilor de familie (CMG, 2010)

Într-un demers similar de a afla ce anume stă în spatele succesului afacerilor de familie longevive, McKinsey & Company (Caspar, Dias şi Elstrodt, 2010) sugerează că elementele-cheie ale succesului pe termen lung sunt două: managementul profesional şi menţinerea angajamentului şi capacităţii familiei de a duce mai departe afacerea aşa cum ar fi făcut-o iniţiatorul.

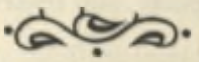
MENŢINE-ŢI AFACEREA PE DIRECŢIA CORECTĂ! CUM?

Afacerea familiei tale are nevoie de:

1. **O declaraţie de misiune clar articulată.** Aceasta va unifica privirile tuturor celor implicaţi în afacere.
2. **O înţelegere adecvată şi unanimă a problemelor**
3. **Prioritizarea problemelor de rezolvat**
4. **Disponibilitate faţă de schimbare**
5. **Limite clar stabilite**
6. **Afacere tratată ca afacere**

BCU LAB/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

7. **Relații de afaceri puse pe hârtie**
8. **Linii de autoritate și conducere clar trasate**
9. **Experiență externă pentru noii membri ai familiei care intră în afacere.**



Conform McKinsey & Company, pentru ca afacerea de familie să aibă success în ambele sisteme ce o compun - afacere și familie - trebuie să facă față următoarelor două provocări: atingerea și menținerea unei puternice performanțe în afacere și menținerea angajamentului familiei față de afacere. Pentru a face față celor două provocări, afacerile de familie trebuie să sincronizeze și să pună în bună funcționare activitățile din cinci dimensiuni: familia, proprietatea, guvernarea afacerii și a portofoliului, managementul averii și fundațiile afacerii de familie (Caspar, Dias și Elstrodt, 2010).

McKinsey & Company arată că armonizarea activităților din componența celor cinci dimensiuni stă în spatele afacerilor de familie ce au trecut cu succes testul timpului și al pieței. Doar afacerile de familie care stăpânesc provocă-

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

rile intrinseci ale acestei forme de proprietate vor rezista și prospera peste generații (Caspar, Dias și Elstrodt, 2010).

Coborând la nivel tactic, sfaturile practice sugerate de specialiști afacerilor de familie pentru a cunoaște succesul includ următoarele aspecte, sub rezerva că fiecare sfat trebuie personalizat și adaptat realității și specificului fiecărei afaceri de familie în parte (Rich Sloan și Jeff Sloan, 2010; Taylor, 2006):

1. Familia trebuie să aibă un plan și o direcție

Afacerile de familie au nevoie atât de un plan al afacerii, cât și de un plan al familiei. Planul trebuie să răspundă aspectelor legate de managementul financiar al familiei, rolurile familiei în afacere, compensații, programul de lucru al familiei, obiectivele familiei, timpul familiei separat de afacere și alte aspecte ale afacerii care influențează și pun presiuni asupra familiei.

Afacerile de familie au nevoie atât de un plan al afacerii, cât și de un plan al familiei.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2. Afacerea trebuie să aibă un plan şi o direcţie

Planul afacerii este o unealtă puternică, deoarece asigură un sistem structurat pentru conducerea afacerii. Managerii sunt sfătuiţi să-şi scrie planul afacerii şi să-l revizuiască regulat.

3. Rolurile trebuie clar înţelese

Membrii familiei sunt proprietari, manageri, muncitori şi, în acelaşi timp, părinţi, fii, fiice, nepoţi. Neclarificate, aceste roluri pot duce la conflicte atât în familie, cât şi în afacere. Prea multă flexibilitate poate duce la schimbarea rolurilor în mod subiectiv şi egoist.

4. Membrii familiei trebuie implicaţi în planificarea şi luarea deciziilor

5. Bugetul familiei trebuie separat de bugetul afacerii

6. Copiilor să li se acorde responsabilităţi şi autoritate

7. Remunerarea trebuie să fie planificată şi transparentă

Acest aspect poate genera probleme complexe şi conflicte pe termen lung. Întrebările care se ridică sunt: Ce anume reprezintă o remunerare corectă pentru membrii familiei? Cum se stabilesc salariile membrilor familiei şi ale angaja-

BCU "Ion Creangă" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ţilor non-familie? Cum sunt compensaţi proprietarii? Cum trebuie distribuite activele familiei?

8. Familia trebuie să aibă un plan de succesiune

Planul trebuie să asigure transferul lin al afacerii din generaţie în generaţie.

9. Trebuie stabilite metode clare şi periodice de comunicare

Având în vedere că problemele şi divergenţele de opinii apar inevitabil, sunt necesare întâlniri săptămânale în care să se urmărească progresul afacerii, să se discute posibilele conflicte şi să se rezolve disputele.

10. Este necesară perspectiva externă şi profesionistă

Prospeţimea ideilor şi creativitatea gândirii pot fi oprimate de sita relaţiilor de familie, de aceea perspectiva externă reprezintă o bună modalitate prin care afacerea de familie să vadă realitatea.

Un studiu realizat de Family Business Magazine în anul 2003 (Bray, 2010) asupra a 102 dintre cele mai longevive afaceri de familie din Statele Unite ale Americii identifică patru trăsături-cheie, considerate lecţii de succes pentru afacerile de familie ce doresc să treacă testul timpului.

BCU "ASTRA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Prin prisma acestui studiu, afacerile de familie longevive par să transmită celor dornici următoarele sfaturi de success:

Rămâi mic

Deşi nu pare un sfat prea bun mai ales în condiţiile economiei moderne şi globalizării, afacerile de familie mai mici au şanse mai mari de a trece testul timpului.

Evită listarea la bursă

Deşi listarea la bursă reprezintă o metodă testată şi dovedită de finanţare a afacerii, se pare că afacerile de familie care au supravieţuit mai mult de 100 de ani au păstrat proprietatea strict la nivelul familiei, iar această decizie s-a dovedit în favoarea lor.

Stai departe de mega-oraşe

Din cele 102 afaceri de familie longevive incluse în studiu, doar 27% sunt localizate în zone metropolitane mari.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Permite membrilor familiei să conducă afacerea

Se pare că atunci când vine vorba de longevitatea afacerii nu este suficientă aducerea unui manager profesionist din afara familiei.

Se acceptă în general că un bun început contribuie substanțial la creșterea șanselor de succes ale oricărei afaceri. Patricia și Paul FrishKoff propun o colecție de principii ce reglementează succesul afacerii de familie.

(a) Eligibilitatea

Considerații: Conducerea afacerii va fi transmisă strict unei rudenii de sânge? Pot fi luați în considerare pentru această poziție și rudeniile prin alianță sau alții dinafara familiei? Vor fi puse în poziții de management persoane care nu aparțin familiei?

Exemplu de regulă: *Pentru* ***ocuparea unei poziții de conducere*** *este necesară deținerea unei diplome de studii superioare într-un domeniu folositor sau direct legat de afacere.*

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

(b) Educaţia

Consideraţii: Este necesar un nivel de studii mai înalt decât cel liceal. Contează specializarea?

Exemplu de regulă: *Pentru* ***intrarea în afacere*** *este necesară deţinerea unei diplome de studii superioare într-un domeniu folositor sau direct legat de afacere.*

(c) Experienţa externă

Consideraţii: Experienţa externă ar contribui la dezvoltarea abilităţilor şi stimei de sine? Ce tip de experienţă sau în ce industrie ar fi de dorit să se câştige experienţă în muncă?

Exemplu de regulă: *Pentru a intra în afacerea familiei sunt necesari minimum trei ani de experienţă în muncă într-o poziţie omologă dintr-o firmă mai mare. Se pretinde cel puţin o promovare.*

(d) Intrarea şi ieşirea din afacere

Consideraţii: Ce anume comunică venirile şi plecările despre angajamentul unei persoane faţă de afacere? Ce impact au asupra moralului celorlalţi membri?

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Exemplu de regulă: *Dacă alegi să pleci pe termen lung din afacere (din alte motive decât medicale sau educaționale) reintrarea în afacere nu mai este garantată.*

(e) Limitele de vârstă

Considerații: Cât de mult poți aștepta ca generațiile următoare să ia decizii privind cariera? Va exista întotdeauna o poziție în afacere pentru ei?

Exemplu de regulă: *Următoarea generație ce vrea angajament pe termen lung în afacere trebuie să-și încheie educația și experiența de muncă și să înceapă să lucreze până cel târziu la 35 de ani.*

(f) Remunerare

Considerații: Toți membrii familiei vor fi plătiți la fel sau compensarea lor va diferi de salariile de pe piață? Care pot fi așteptările lor?

Exemplu de regulă: *Membrii familiei vor fi plătiți în funcție de salariile generale și bonusurile se vor acorda potrivit poziției pe care o ocupă. Aceștia nu trebuie să aștepte să primească mai mult decât angajații non-familie.*

BCU ASTCENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

(g) Evaluarea performanței

Considerații: Cine va supraveghea? Cum vor ști membrii familiei dacă fac bine ce fac? Ce se va întâmpla dacă nu se vor conforma performanțelor?

Exemplu de regulă: *Membrii familiei vor raporta unui supervisor care nu le este părinte și are autoritatea de a-i concedia. Evaluarea performanței se va realiza la interval de 6 luni și va sublinia aspectele pozitive și negative. Păstrarea poziției în afacere se face strict pe baza performanțelor.*

(h) Roluri și relații

Considerații: Noii membri care acced în afacerea familiei vor fi tratați ca angajați sau ca parteneri? Cât de mult vor influența deciziile?

Exemplu de regulă: *Vei fi pus într-o poziție pentru care ești calificat și ți se va acorda autoritatea de a realiza munca implicată de acea poziție. Membrii familiei pot ocupa atât poziții de management, cât și poziții de muncitori. Doar managerii vor putea intra în echipa de management. Lucrul în echipă între membrii familiei este de*

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

așteptat să se manifeste; absența lucrului în echipă poate fi un motiv de concediere.

(i) Proprietatea

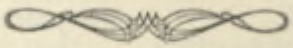
Considerații: Când va fi transferată proprietatea? Cui? În ce condiții?

Exemplu de regulă: *Pachetul majoritar de acțiuni (voturi) se va acorda membrilor familiei ce sunt parte a afacerii. Ceilalți membri ai familiei (ce nu sunt parte din afacere) pot deține acțiuni, dar fără drept de vot.*

Sfaturile pentru afacerile de familie sunt multe și variate, deci afacerile trebuie să aibă discernământul de a întrebuința sfaturile cele mai potrivite situației proprii.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 7



PROFESIONALIZAREA AFACERII DE FAMILIE

Crede cu pasiune în ce faci şi nu-ţi compromite niciodată standardele şi valorile. Acţionează ca un adevărat profesionist căutând excelenţa, şi banii vor veni.

David Maister

Cei mai mulţi proprietari de afaceri de familie sunt extrem de ocupaţi cu rezolvarea problemelor/provocărilor de „acum şi aici" şi urmăresc oportunităţi cu impact pe termen scurt. Totuşi, calea către creşterea afacerii, către crearea valorii pe termen lung este profesionalizarea afacerii. Indiferent că profesionalizarea implică aducerea unui management extern sau nu, profesionalizarea afacerii este calea pe care orice afacere de familie trebuie să intre dacă doreşte să reziste în timp şi să guste succesul.

BCU "Ion Creangă" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ce este profesionalizarea afacerii de familie?

Tranziția cu succes spre următoarea generație, evoluția stilului și rezultatelor managementului, construirea unei viziuni unitare printre proprietari, toate acestea fac parte din procesul profesionalizării afacerii de familie (Danco, 1990).

Afacerile de familie trebuie să se angajeze în această "călătorie" a profesionalizării atât la nivel individual, cât și la nivelul afacerii pentru a prospera și crește ca organizație.

Profesionalizarea afacerii de familie trebuie văzută ca proces în derulare (Danco, 1990), ce are nevoie de timp să aducă rezultatele scontate și beneficiile dorite.

Afacerile de familie trebuie să se angajeze în călătoria profesionalizării atât la nivel individual, cât și la nivelul afacerii pentru a prospera și crește ca organizație. Profesionalizarea afacerii implică analizarea sistemelor, structurilor, conducerii și managementului know-how-ului cu scopul cristalizării celor trei componente esențiale ale oricărei afaceri de familie profesioniste, anume:

Plan strategic

Resurse potrivite

Guvernanță

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Un studiu realizat de Franco în 2008 prezintă rezultatele pozitive ale procesului de profesionalizare în afacerile studiate. Rezultatele pozitive includ, din perspectiva performanței afacerii: creșterea afacerii ca expansiune și acoperire a pieței, creșterea competitivității pe piață, noi linii de produse (inovație), creșterea veniturilor. Printre rezultatele pozitive înregistrate de studiu se numără și instaurarea unei discipline a managementului, un proces decizional mai obiectiv și informat, moralul mai ridicat al angajaților și ușurarea muncii proprietarului.

Profesionistul este persoana care se comportă în mod profesionist chiar și când nu-i convine.

De asemenea, în urma profesionalizării afacerii de familie și aducerii în afacere a unor profesioniști non-familie s-a ușurat și povara de pe umerii membrilor familiei, astfel că în unele organizații s-au retras din activitatea operațională (de producție) zilnică și s-au dedicat planificării strategice și stabilirii direcției pentru afacerea familiei lor (stabilirea viziunii).

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Profesionalizarea unei afaceri de familie din România

Cris-Tim

(prelucrări din articole apărute în Ziarul Financiar şi Money Express)

Piaţa românească a procesatorilor de carne este dominată de afacerile de familie. Ca alţi întreprinzători din aceeaşi generaţie, Radu Timis şi-a pornit afacerea în anii '90 pe un spaţiu de câţiva metri pătraţi.

Cris-Tim este o afacere de familie începută de un profesor de sport alături de soţia sa, într-un chioşc din Bucureşti.

„Am construit afacerea bazându-ne pe modul în care simţeam piaţa şi am crescut ca organism sănătos din punct de vedere financiar, dar destul de încâlcit. Pentru orice afacere de familie, restructurarea este necesară; noi am avut şansa s-o facem într-un moment în care profiturile erau sustenabile. Trebuia să trecem de la o afacere de familie la un business solid, structurat pe divizii, în care fiecare entitate să poată aduce valoare maximă" (Radu Timiş). Astfel, într-o vreme când toţi ceilalţi jucători de pe piaţă alergau după venituri, Radu Timiş a hotărât să-şi profesionalizeze afacerea.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Decizia întreprinzătorului Radu Timiş a coincis cu aducerea în afacere a unui manager – vicepreşedintele nonfamilie Gabriel Alexandru. Absolvent al Facultăţii de Energetică din cadrul Universităţii Politehnice din Bucureşti, Alexandru a colaborat cu British American Tobacco înainte de a veni în grupul Cris-Tim.

Principalul său obiectiv era atunci schimbarea unei afaceri de familie într-un business organizat şi structurat la nivelul standardelor moderne ale unei companii tipice de FMCG, asigurând totodată creşterea business-ului principal reprezentat de producţia şi comercializarea produselor din carne.

După cinci ani, Alexandru a reuşit, prin implementarea acestui model de business, să contribuie la triplarea cifrei de afaceri a diviziei de mezeluri de la 30 mil. euro în 2003 la 92 mil. euro în 2008, şi să câştige şase procente din piaţa locală a mezelurilor, ajungând la o cotă de piaţă de 16%.

În ultimii cinci ani, grupul a trecut printr-un proces de restructurare a reţelei de magazine şi a semnat un parteneriat cu Tulip Food, subsidiara Danish Crown, cel mai mare exportator de carne de porc.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În urma acestor schimbări, Cris-Tim s-a numărat printre puținele companii din industria mezelurilor care au înregistrat în primul trimestru al anului 2009 o creștere de aproape 8% în volum și 24% în valoare față de aceeași perioadă a anului precedent.

Trei decizii-cheie care s-au luat:

1. **REORGANIZAREA**. Pentru a putea asigura finanțarea mai eficientă a afacerii s-a decis separarea liniilor de business. Astfel s-au creat cinci entități autonome ce vor putea fi finanțate individual, fiecare în funcție de performanță.

2. **EURO-ALINIEREA**. Integrarea României în UE a fost un șoc pentru întreaga industrie a cărnii, deci și pentru liderul pieței, Cris-Tim. Pe de o parte, grupul controlat de Radu și Cristina Timiș a fost nevoit să se alinieze standardelor europene privind întregul proces de producție. Pe de altă parte a trebuit să suporte o creștere semnificativă a costurilor, generată de schimbarea majorității furnizorilor. Taxele mai mari pentru importurile din țările extracomunitare unde produceau furnizorii tradiționali ai Cris-

BCU ASE/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tim au determinat compania să se orienteze către o materie-primă mai scumpă, europeană.

3. **ASOCIERE** sau **PE CONT PROPRIU**. În vara anului 2007 au apărut unele zvonuri despre negocieri privind vânzarea unui pachet minoritar către un fond de investiții sau chiar pentru o asociere cu un partener strategic. Totuși, Radu Timiș a hotărât să continue pe cont propriu.

Mărturisirile unui întreprinzător care și-a profesionalizat afacerea de familie

Întreprinzătorul Radu Timiș recunoaște că nu i-a fost ușor să renunțe la a rezolva el singur toate lucrurile și să delege din responsabilități, mai ales că atunci când a decis să facă asta viața sa însemna mai mult de 12 ore petrecute zilnic la birou.

Profesionalizarea afacerii de familie este adesea un proces anevoios și dureros.

„E greu să renunți!"

„Nu mai sunt implicat în partea executivă. Particip de 5 ori pe lună la ședințele de bord pe fiecare divizie de business în parte și mă consult cu directorul-executiv în deciziile cele mai importante" (Radu Timiș).

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Procesul de profesionalizare, deşi aduce numeroase beneficii afacerii de familie, nu este întotdeauna uşor de implementat, ci mai degrabă anevoios şi dureros.

De nenumărate ori, implementarea acestui proces creează tensiune în relaţiile de familie, scoate la iveală sentimente de gelozie pe care membrii familiei le nutresc faţă de membrii non-familie ai afacerii şi o nepotrivire culturală între familie şi profesioniştii aduşi în afacere (Franco, 2008).

Pentru a facilita procesul de profesionalizare a afacerii de familie sunt câteva aspecte-cheie de îndeplinit (Cruz, 2005):

- existenţa şi stabilirea unor acorduri adecvate şi formale între proprietari;
- armonie între perspectivele asupra obiectivelor şi scopurilor afacerii din punct de vedere investiţional (obiective de creştere, nivel de risc acceptat, venituri aşteptate etc.);
- informaţie contabilă clară şi oportună (la timp) prezentată aşa încât să faciliteze planificarea, procesul decizional şi evaluarea performanţelor;

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

– un management puternic și coordonat, motivat de un plan compensațional atractiv, care stimulează atingerea obiectivelor de performanță.

Consultantul Donald J. Jonovic propune un cadru de desfășurare a procesului de profesionalizare a afacerii familiei identificând patru dimensiuni (Danco, 1990) ce ghidează procesul și reprezintă în același timp direcții de acțiune în vederea atingerii obiectivului de profesionalizare a afacerii și culegerii roadelor acestui proces. În viziunea lui Jonovic, procesul de profesionalizare trebuie să înceapă cu „proprietatea" și este caracterizat de următoarele patru dimensiuni:

a) Stabilirea conducerii și direcției pentru viitor

Profesionalizarea afacerii reprezintă un angajament față de succesul pe termen lung.

Această direcție de acțiune implică conturarea unei imagini a viitorului atât pentru familie, cât și pentru afacere și presupune perspectivă externă și consultanți profesioniști.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cu alte cuvinte, membrii familiei trebuie să decidă, de pildă, cum şi unde se văd pe ei înşişi şi afacerea familiei peste 10 ani.

b) Gestionarea proprietăţii

Se ridică întrebarea „A cui este afacerea, de fapt? Ce se întâmplă dacă iniţiatorul afacerii familiei trebuie să se retragă pe neaşteptate?"

Această dimensiune poate fi analizată şi planificată cu ajutor extern.

c) Eficacitatea managementului

Calitatea conducerii, a managementului reprezintă piatra de temelie pentru valoarea afacerii. Stabilirea obiectivelor şi scopurilor realiste în afacerea de familie lipseşte de cele mai multe ori, de aceea o perspectivă externă, proaspătă şi cu simţul realităţii pieţei poate aduce beneficii uriaşe.

d) Organizarea managementului

În ce priveşte dimensiunea profesionalizării afacerii, comunicarea şi deschiderea reprezintă cheia succesului. Scopul este de a elimina neînţelegerile, a gestiona viziunile

BCU "ASI" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

diferite aşa încât afacerea să beneficieze de pe urma bogăţiei de opinii şi să nu fie sfâşiată de ele.

Dezvoltarea viziunii

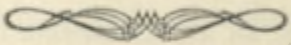
Profesionalizarea afacerii implică viziune şi dezvoltarea unor strategii care să asigure creşterea afacerii şi valoare pentru acţionari. Donald Jonovic susţine că această direcţie de acţiune reprezintă de fapt un „angajament faţă de succesul pe termen lung".

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 8



AFACERILE DE FAMILIE ÎN CONTEXT ROMÂNESC

Un pesimist vede dificultatea din orice oportunitate; un optimist vede oportunitatea din orice dificultate.

Winston Churchill

Deşi foarte multe afaceri din România sunt afaceri în familie, această tipologie de afacere nu este atât de bine dezvoltată în ţara noastră, foarte puţine afaceri de familie ajungând la longevitatea omoloagelor din alte ţări şi, cu atât mai puţin, la performanţele lor financiare.

În context naţional românesc, sensul oficial al termenului „afacere de familie" este reglementat de Legea Nr. 300/2004 (Art.1-4), care autorizează indivizii sau afacerile de familie să demareze activităţi economice independente.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În România, întreprinzătorii sunt cei ce pornesc afaceri de familie, deoarece pentru etapa de început a afacerii doresc să lucreze doar cu cei în care au încredere, adică familia.

Totuşi, întreprinzătorii români, implicit cei angrenaţi în afaceri de familie, nu au întotdeauna ca scop principal transmiterea afacerii către generaţiile următoare, poate şi din pricină că generaţia tânără nu este neaparat interesată de afacerea familiei.

În acest capitol am vrea să schiţăm mediul antreprenorial românesc aşa cum se conturează în Raportul Uniunii Europene din noiembrie 2009 privind afacerile de familie din ţările membre şi să oferim o explicaţie a contextului în care-şi desfăşoară ele activitatea.

Între 1990-2007, în România s-au înregistrat 439.993 afaceri de familie şi freelancers (PFA-uri). Acest număr reprezintă mai mult de un sfert din totalul înregistrărilor de afaceri şi peste jumătate din numărul IMM-urilor active.

Cei mai mulţi întreprinzători ce încep afaceri de familie în România sunt atraşi de domeniul retail şi repararea de bunuri personale şi casnice. Alte domenii cu afaceri de familie numeroase sunt transportul terestru şi agricultura.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Raportul Uniunii Europene privind afacerile de familie din țările membre caracterizează afacerile de familie din România astfel:

- Afacerile de familie sunt conduse instinctiv, principala preocupare fiind satisfacerea nevoilor de bază ale familiei – aspect ce prejudiciază perspectiva de dezvoltare.
- Managementul afacerilor de familie din România este reactiv, concentrându-se pe plătirea minimă de impozite şi încercând să păstreze afacerea pe linia de plutire.
- Echipele manageriale nu se schimbă perioade lungi de timp.
- Sunt înclinate mai degrabă spre economii decât spre investiții.
- Durata de viață este relativ scurtă, în cele mai multe cazuri viața afacerii identificându-se cu perioada de activitate a inițiatorului. Aceasta pentru că generația tânără nu este interesată să ducă mai departe afacerea familiei.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Cele mai multe afaceri de familie din România sunt cu un pas în urmă în ce privește utilizarea tehnologiei moderne.
- Nivelul de pregătire în business a celor ce încep afaceri de familie este destul de scăzut.

Acestea sunt caracteristicile afacerilor de familie din România identificate de Grupul de Experți ai Uniunii Europene. Provocarea lansată de UE autorităților locale și afacerilor de familie este de a lucra împreună pentru succesul acestui tip de afacere. Autoritățile pot răspunde provocării creând un cadru legislativ care să încurajeze astfel de inițiative de business, iar afacerile de familie pot răspunde la rându-le prin profesionalizare și adoptarea unei mentalități de învingător, care să le ajute să treacă testul timpului și generațiilor.

Nu dorim să scuzăm întreprinzătorii români sau afacerile de familie românești, dar credem că este necesar să explicăm fenomenul antreprenorial românesc și caracteristicile lui.

Primul aspect este că proprietatea și inițiativa privată au lipsit din România în ultimele trei-patru generații. Începând cu anul 1947 și până în 1989, proprietatea privată,

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

firmele de familie au fost percepute în mod sistematic ca un rău ce trebuia eliminat din societate. În anii '50-'60, prin inițiativele de colectiv agricultura a fost transferată din mâna privată în mâna statului prin metode agresive și violente. Astfel, proprietatea privată a fost confiscată din mâna proprietarilor. Ceea ce a urmat odată cu anii '70 a fost o campanie sistematică împotriva inițiativei private. Ca urmare, spiritul românesc antreprenorial a avut foarte mult de suferit. Singurul spirit, după cum aminteam în primul capitol, era mentalitatea de ciubuc, o afacere foarte mică, nicidecum bine structurată.

Proprietatea privată a fost percepută, chiar după ani buni de la Revoluție, ca activitate neetică, iar oamenii de afaceri ca acumulându-și bogăția prin metode neortodoxe. Această mentalitate, din păcate, persistă și este valabilă în mare parte a societății.

Un al doilea aspect important este faptul că în România avem a face cu o mentalitate socialistă. Ea a fost împrumutată din sistemul francez, ajutată de sistemul sovietic-comunist, prin care responsabilitatea primordială asupra societății o are statul. Oamenii nu se așteaptă să aibă inițiativă particulară sau să-și asume vreun risc. Din contră, așteptările oamenilor se îndreaptă spre stat, responsabil

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

pentru crearea locurilor de muncă, lansarea de noi întreprinderi sau fructificarea de noi oportunități. Însuși conceptul de profit este de multe ori perceput negativ. Soluția tuturor problemelor societății pare să fie în mâna statului și politicului. Tocmai de aceea, în ultimii douăzeci de ani multe companii au făcut afaceri cu statul prin tot felul de contracte sau alte modele hibrid.

Ca un al treilea lucru, cea mai comodă formă de antreprenoriat din ultimii 50-60 de ani a fost emigrarea. La ora actuală, România are aproximativ 3,5-4 milioane de emigranți. Oamenii cu inițiativă privată au ales să nu lupte cu birocrația specifică sistemului socialist sau cu îngrădirile unui stat de stânga, ci să emigreze. România are o diasporă foarte puternică în țări ca Italia, Spania, SUA și Canada. Emigrarea a reprezentat forma prin care oamenii cu spirit antreprenorial s-au autoselectat, iar cei ce au dorit mai mult au ales să emigreze, cu preponderență după anul 2000, când s-a putut călători mai ușor în alte țări.

Al patrulea lucru este percepția vis-à-vis de familie. După părerea noastră, în România prevalează așa-numitul cult al copiilor. O familie cu copii nu se așteaptă ca ei să muncească. Din contră, cultura unei familii înstărite și cu strămoși (părinți, bunici) care au reușit să acumuleze resurse

materiale şi financiare, este de a lăsa totul copiilor. Mentalitatea este că părinţii trăiesc de dragul copiilor, şi tot ce fac, fac pentru copii. Deseori auzim: *dacă eu nu am avut când am fost mic, atunci copiii mei să aibă* sau *dacă eu a trebuit să muncesc cât am fost tânăr, vreau ca măcar copiii mei să nu muncească.* Prin urmare, obiceiul este acesta: copiii trebuie întreţinuţi şi satisfăcuţi; pentru a fi consideraţi buni, părinţii trebuie să satisfacă toate moşturile, dorinţele de multe ori nelegitime ale copiilor.

Cultul copiilor se răsfrânge asupra afacerilor de familie. Una dintre particularităţile firmelor de familie româneşti este că de la urmaşii care muncesc în afacere nu se aşteaptă să depună efort sau aibă rezultate. Percepţia este că, dacă aparţii familiei, nu mai trebuie să faci nimic, totul este rezolvat de părinţii care nu le cer copiilor rezultate.

Aceasta este o posibilă explicaţie şi pentru rata scăzută a natalităţii preponderent în mediul urban. La baza ei stă percepţia după care copiii sunt o *povară* ce trebuie întreţinută. Lipseşte mentalitatea sănătoasă conform căreia copiii sunt o *comoară*, sunt contribuabili la afacerea de familie.

BCU IAŞI CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

Afacerile de familie din România prezintă potențial

Imaginea afacerilor de familie din România transmisă de studiul Uniunii Europene este destul de descurajantă și superfluă. Totuși, chiar și răsfoind revista Forbes 500 de miliardari din România din 2010 este de remarcat potențialul afacerilor de familie de la noi. Topul celor mai bogați oameni din România demonstrează că afacerile de familie pot avea succes, pot fi conduse cu profesionalism și pot supraviețui în timp. Astfel, dintre cei 500 de oameni foarte bogați ai României, 105 au afaceri în care le sunt implicate familiile. Domeniile în care sunt prezente afacerile de familie de succes din România variază de la agricultură și industria alimentară, la construcții și imobiliare, incluzând și sectorul medical, turismul, energia, bankingul, transporturile etc.

Cele mai multe afaceri de familie prezente în Top Forbes sunt încă la prima generație, deoarece vârsta întreprinzătorului inițial îi permite să conducă afacerea. Totuși, unele afaceri de familie din acest top se află la a doua sau chiar a patra generație. În afacerile de familie de succes prezentate în Top Forbes, celula de conducere este formată cu preponderență de soț, soție și copiii sau frați. Există și afaceri de familie în care sunt implicați cumnații, dar acest tip de

parteneriat se întâlneşte mai puţin în afacerile de familie incluse în numita listare.

Această expunere a performerilor business-ului românesc este o dovadă a faptului că afacerea de familie se poate dezvolta şi poate realiza performanţe economice în România şi ar trebui să constituie o încurajare.

Topul Forbes nu dezvăluie „formula magică" din spatele succesului acestor afaceri de familie. Totuşi, o introspecţie asupra mediului antreprenorial românesc poate furniza câteva indicii despre gândirea întreprinzătorului român.

Într-un studiu asupra mediului antreprenorial românesc (Văduva, 2004), o treime dintre întreprinzătorii intervievaţi au declarat că şi-au început afacerea împreună cu un membru al familiei. Rezultatul este dovada afinităţii şi înclinaţiei naturale a oamenilor spre lucrul în familie.

Cei mai mulţi întreprinzători români (34% în acelaşi studiu) au văzut oportunitatea, au profitat de ea şi s-au trezit patroni de afacere. Nu au stat să cugete mult unde vor ajunge şi cât vor să se dezvolte. A fost o decizie de „aici şi acum". Unii întreprinzători (11%) au fost motivaţi să-şi înceapă afacerea de frustrarea resimţită la fostul loc de muncă, de obicei o firmă de stat, alţii (18%) şi-au dorit să-

BCU "ASTRA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

şi valorifice pregătirea când au luat în calcul începerea propriei afaceri, iar alţii (17%) au fost „împinşi" de veniturile prea mici ce nu le permiteau să-şi întreţină familia.

Ce se întâmplă după pasul decisiv? Afacerea a fost începută, ai renunţat la locul de muncă, ţi-ai investit toate economiile în afacere, ţi-ai implicat şi familia, şi mai departe ce? Ce se întâmplă când dai de primul hop? Cine îţi vine în ajutor când nu ştii ce decizie managerială să iei?

După începerea afacerii, majoritatea întreprinzătorilor români (37% în acest studiu) au resimţit beneficiile experienţei acumulate la slujbele anterioare, care le-a fost de un real folos în conducerea propriei afaceri. Un alt factor considerat de folos în conducerea afacerii sunt cunoştinţele teoretice dobândite în urma pregătirii educaţionale, care ajută întreprinzătorii români să se orienteze în mediul de afaceri şi le oferă o bază de pornire în luarea deciziilor.

Scurt istoric al valurilor antreprenoriale de după '89

În faza iniţială, primii întreprinzători români au fost comercianţi, activitatea lor principală fiind să importe din ţările învecinate produse inexistente în România. Mulţi întreprinzători români au început ca mici comercianţi.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tot între 1990-1995, primul val de întreprinzători importau produse alimentare şi alte produse de larg consum, precum haine şi detergenţi. În această perioadă au explodat ABC-urile şi en-gross-urile. Majoritatea, în spirit de familie, deţineau un spaţiu, o locaţie, un boutique într-o zonă cât mai bună, chiar într-un apartament, şi făceau comerţ.

A doua fază, perioada 1990-2002, a fost de sprijinire a străinilor interesaţi îndeosebi de domeniul social. În urma multor reportaje difuzate în Occident, o seamă de străini au decis să vină în România cu ajutoare sociale, să construiască orfelinate, să lucreze în şcoli, grădiniţe. Astfel au luat naştere afaceri în jurul unor oameni care călătoreau. Tot în acest timp au început valurile de emigranţi plecaţi la muncă în Vestul Europei, şi odată cu ei nevoia de transport terestru şi alte servicii.

Al treilea val antreprenorial a început în anii 2002-2006 şi s-a manifestat în domeniul construcţiilor şi materialelor de construcţii. S-a construit foarte mult în domeniul rezidenţial, comercial sau birouri. Acest val a fost alimentat de banii şi resursele trimise în ţară de românii ce munceau în străinătate în ţări ca Italia, Spania, Irlanda, Franţa, fondurile fiind destinate ridicării de locuinţe familiilor proprii.

BCU JSI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Al patrulea val, care a început în 2005 până în 2009, a fost specula cu terenuri. Foarte mulți întreprinzători au speculat terenuri sau diferite imobile. Au cumpărat un spațiu, pe care l-au vândut după o renovare rapidă, sau au cumpărat un teren întins și, după parcelare, l-au vândut pe bucăți.

Aceasta este doar o descriere, pentru că sunt multe alte afaceri de familie în domeniul alimentației publice sau în alte sectoare.

Încă din anul 1995, anteprenoriatul românesc a fost înlocuit, în oarecare măsură, de multinaționale europene. De exemplu, în retailer antreprenoriatul s-a rezumat la marile lanțuri precum Metro, Selgros sau Carrefour. În egală măsură, micile depozite de construcții sunt înlocuite treptat de mari lanțuri de magazine precum Obi, Praktiker, iar întreprinzătorii români sunt încet împinși spre următoarea fază.

Aderarea României la Uniunea Europeana în 2007 reprezintă o răscruce de drumuri ce trebuie menționată. Prin acest proces au venit mai multe valuri de fonduri nerambursabile preaderare și mai apoi post-aderare, în vederea profesionalizării afacerilor românești. Pe de o parte se dorește stimularea activităților antreprenoriale, pe de alta

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

profesionalizarea şi certificarea lor. Este un subiect vast, ce nu face scopul acestei cărţi. Cu toate acestea, conducerea ţării şi liderii se plâng că rata de absorbţie este net inferioară nivelului estimat. Din pricina lipsei de profesionalism, multe companii nu au accesat astfel de fonduri care cereau un plan de afaceri bine fundamentat. Din perspectiva autorilor, acest fapt reprezintă o extraordinară oportunitate pentru afacerile de familie din România, atât cele din sectoarele tradiţionale, precum agricultura şi turismul, cât şi cele mai puţin tradiţionale, precum sectorul social, sectorul medical privat. Un alt aspect demn de menţionat este că, prin acceptarea României în structurile sale, Uniunea Europeană a oferit nu doar fonduri de dezvoltare a afacerilor, ci în egală măsură a deschis oportunitatea întreprinzătorilor pe o piaţă foarte bogată: piaţa ţărilor Uniunii Europene. Întreprinzătorii români nu trebuie să piardă din vedere faptul că această piaţă necesită bunuri şi servicii. Spre exemplu, Uniunea Europeană reprezintă blocul de populaţie cel mai îmbătrânit, avid de servicii mai ales în domenii ca sănătatea şi recuperarea. Această realitate a pieţei, cuplată cu diaspora românească destul de bine stabilită în Uniunea Europeană, reprezintă o oportunitate pentru în-

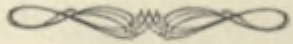
BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

treprinzătorii români, pentru cei ce doresc să-şi exporte bunurile.

Contextul antreprenorial românesc nu este neaparat favorabil, moştenirea sa nefiind o platformă încurajatoare pentru iniţiativa privată. Cu toate acestea, începând cu anul 2007 sesizăm că realitatea poate fi schimbată. Instrumentul primordial pentru ieşirea din situaţia de criză rămâne mediul privat în general, şi în special aceste afaceri de familie ce pot fi specifice culturii şi contextului românesc.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 9



SPIRITUL ANTREPRENORIAL: SOLUȚIA PENTRU AFACERILE DE FAMILIE

Antreprenoriatul nu este nici știință,
nici artă: este un mod de viață.

Peter Drucker

Antreprenoriatul este relevant pentru afacerile de familie, atât pentru cele ce vor să debuteze pe scena economică, cât și cele existente care se zbat să supraviețuiască peste generații.

Cele mai multe start-up-uri se creionează ca afaceri de familie, astfel că promovarea antreprenoriatului este direct legată de promovarea afacerilor de familie.

Educația antreprenorială are ca obiectiv încurajarea noilor antrepenori familiali, dar și promovarea comportamentului

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

antreprenorial (inovația) în afacerile de familie deja existente.

Spiritul antrepenorial îi împuternicește pe moștenitorii afacerii de familie să o reinventeze. Reinventarea este factorul esențial în succesul transmiterii afacerii de familie de la o generație la alta.

Dar ce anume este spiritul antrepenorial?

Antreprenoriatul și întreprinzătorul sunt termeni generici actualmente asociați de publicul larg cu o persoană care-și începe propria afacere și este înclinată spre risc. De la studiile lui Schumpeter (1982), primul care a conceptualizat antreprenoriatul și a prezentat legătura dintre întreprinzător și inovație, până în prezent, termenul de antreprenoriat a fost analizat, cercetat și a suferit numeroase permutații, ajungând să însemne aproape orice în diferite contexte (Cornwall, 2006).

Analizând conceptul de antreprenoriat, autorii cărții *Entrepreneurial Family Firms* (Hoy și Sharma, 2009) definesc conceptul ca fiind *procesul al cărui rezultat final este crearea de valoare prin punerea laolaltă a unei combinații unice de resurse, în scopul urmăririi unei oportuni-*

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

tăți; urmărirea acestei oportunități se face fără a ține cont de resursele controlate și deținute.

Afacerile de familie care au ca obiectiv crearea de bunăstare de-a lungul generațiilor vor înțelege importanța inovării continue și renașterii pentru atingerea longevității dorite. Pentru ca afacerea să înflorească și să prospere dincolo de prima generație, inițiatoarea afacerii de familie, este imperios necesar să se angajeze într-un proces continuu de creativitate, inovare și regenerare.

Orice afacere care nu inovează, va îmbătrâni inevitabil și va muri (Drucker, 2006). Ce înțelegem prin inovație?

Unii autori (Hoy și Sharma, 2009) prezintă inovația în termeni de cunoștințe și idei convertite/transformate în beneficii fie în scop comercial, fie pentru bunul public. Rezultatele procesului de inovare se pot materializa în produse, procese, servicii noi sau îmbunătățite.

În viziunea lui Drucker, inovația reprezintă unealta specifică întreprinzătorilor, mijlocul prin care exploatează schimbarea (Drucker, 2006). Drucker contrazice înțelepciunea populară care descrie antreprenoriatul și inovația prin termeni ca „natural", „creativ" sau „spontan", și pre-

BCU ASTRA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

zintă inovația ca disciplină ce poate fi învățată, dar mai ales practicată.

Inovația, ca element constant în orice afacere, este impusă de noua realitate a pieței – globalizarea - și are ca rezultat îmbunătățirea flexibilității, competitivității și capacității de reacție a companiilor - rezultate vitale pentru supraviețuirea în acest nou context globalizat și globalizator (Carrier, 1996).

O altă înțelegere greșită a conceptului de inovație o reprezintă limitarea ei la domeniul tehnologic, deși natura ei nu este doar tehnologică, ci și comercială, organizațională, procedurală, instituțională și chiar socială (Harkema și Browaeys, 2002). Astfel, a inova nu înseamnă doar a introduce o nouă tehnologie, ci orice îmbunătățire a bunăstării pornind de la aceleași resurse.

DEFINIȚII ALE INOVAȚIEI

Inovația este „aplicația comercială sau industrială a unui lucru nou - un nou produs, proces sau metodă de producție; o nouă piață sau sursă de materii-prime; o nouă formă de afacere sau organizație financiară".
Schumpeter, *Theory of Economic Development*

Inovația reprezintă intersectarea dintre invenție și intuiție, care conduce la crearea de valoare economică și socială.
Innovate America, National Innovation Initiative Report, Council on Competitiveness, 2004

Inovația acoperă o gamă largă de activități menite să îmbunătățească

performanța afacerii, inclusiv introducerea de produse, servicii noi sau semnificativ îmbunătățite, procese de distribuție, de producție, metode de marketing sau organizaționale - toate având drept caracteristică noutatea sau îmbunătățirea.
Comisia Europeană, Innobarometer 2004, noiembrie 2004

Conceperea, inovarea, dezvoltarea și/sau implementarea unor produse, servicii, procese, sisteme, modele organizaționale noi sau modificate cu scopul de a crea valoare nouă pentru clienți și beneficii financiare pentru afacere.
Measuring Innovation in the 21st Century Economy Advisory Committee, Department of Commerce. Federal Register Notice, Aprilie 13, 2007

Inovația reprezintă implementarea în practicile de afaceri ale organizației sau în relațiile ei externe a unor produse (bunuri sau servicii), procese, metode de marketing sau metode organizaționale noi sau îmbunătățite. Activitățile inovatoare sunt etape științifice, tehnologice, organizaționale, financiare și comerciale care au ca scop implementarea inovațiilor.
Oslo Manual, 3rd Edition, OECD

Prelucrare după Kalweit, Milbergs și Boege, 2007

Inovația este, într-adevăr, un proces complex, conceptualizat de cercetători prin termeni precum: cunoștințe, mentalitate, structură, și definit ca *proces prin care cunoștințele sunt absorbite, asimilate, împărtășite și utilizate în scopul generării de noi cunoștințe*. Însă dincolo de complexitatea terminologiei și conceptualizării, importanța inovației este dată de vitalitatea ei pentru orice afacere.

Întreprinzătorul de succes tratează antreprenoriatul şi inovaţia ca pe o datorie de îndeplinit, urmărind-o cu consecvenţă şi practicând-o ca mod de viaţă.

Peter Ducker (2006) propune conceptul de inovaţie sistematică drept soluţie la nevoia de inovare continuă, definind-o drept *căutarea intenţionată şi organizată a schimbării şi analiza sistematică a oportunităţilor pe care aceste schimbări le pot aduce pentru inovaţii economice şi sociale.*

Autorul indică şapte surse generatoare de oportunităţi inovatoare, sfătuind întreprizătorii să le monitorizeze îndeaproape şi să le exploateze.

Cele şapte surse ale inovaţiilor propuse sunt:

1. **Neaşteptatul** (surpriza) - succesul neaşteptat, falimentul neaşteptat şi evenimentele neaşteptate.
2. **Neconcordanţa** – discrepanţa dintre ceea ce este şi ceea ce ar trebui să fie sau dintre ceea ce este şi ceea ce toţi presupun că este.
3. **Nevoia**
4. **Structurile industriei şi ale pieţei**
5. **Evoluţia demografică**

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

6. **Schimbările de percepții**

7. **Noile cunoștințe**

Monitorizarea acestor surse generatoare de oportunități spre inovare dezvoltă la întreprinzătorii dispuși să facă această activitate disciplina inovării, astfel vor putea transforma inovarea dintr-un fenomen sporadic, neașteptat, neprevăzut și neplanificat, într-un proces sistematic și continuu. De asemenea, afacerile întreprinzătoare, adică inovatoare, pot anticipa nivele mai înalte ale profitului decât afacerile ce nu inovează (Hippel, 1994).

În contextul importanței spiritului antreprenorial și inovației pentru succesul și longevitatea oricărei afaceri, cercetătorii afirmă că „familiile reprezintă un mediu vital și susținător pentru comportamentul întreprinzător" (Gupta și Das, 2008).

Cercetările din domeniu indică rolul important al familiei în dezvoltarea anumitor caracteristici antreprenoriale la copii. Unii cercetători au identificat modul în care părinții reușesc să dezvolte la propriii copii un spirit întreprinzător susținându-i, dar totodată provocându-i. De asemenea, modelul părinților încurajează comportamentul antrepre-

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

norial la copii (Dyer şi Handler, 1994). De altfel, susţinerea din partea familei şi prezenţa părinţilor care lucrează pe cont propriu influenţează semnificativ decizia copiilor de a iniţia o afacere (William Bellet, Barbara Dunn, Peter Parady, John Powell şi Nancy Bowman Upton, *The Task Force of the International Family Business Program Association*).

Afacerea de familie poate fi considerată un incubator pentru dezvoltarea valorilor şi obiectivelor, iar schimbul de idei şi cunoştinţe din cadrul ei întăreşte legăturile familiale (Gupta şi Das, 2008).

Spiritul întreprinzător este deosebit de important pentru afaceri în general, şi pentru afacerile de familie în particular, deoarece este caracterizat de efortul de a identifica şi profita de oportunităţile din mediu. Această axiomă este susţinută de rezultatele cercetărilor economice, care evidenţiază că afacerile de familie angajate activ în comportament inovator, proactiv şi riscant contribuie hotărâtor la dezvoltarea şi creşterea economică (Zellweger, 2008).

Dezvoltarea spiritului întreprinzător în afacerile de familie, contribuţia inovaţiei şi comportamentului întreprinzător la succesul afacerii sunt elemente interdependente. Im-

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

plicarea eficace a familiei contribuie hotărâtor la naşterea şi dezvoltarea comportamentului întreprinzător în afacerea de familie, iar atitudinea întreprinzătoare şi inovatoare rezultată contribuie hotărâtor la succesul şi transmiterea transgenerațională a afacerii.

În contextul analizei influenței familiei asupra spiritului întreprinzător, cartea *Entrepreneurship: The engine of growth*, propune un model de familie prezentată ca ecosistem, susținând că familia formează atât cererea, cât şi oferta în economia antreprenorială (Minniti et al., 2006). Aici familia creează un context cu totul aparte pentru spiritul întreprinzător, prin interacțiunea dintre familie ca întreg şi dintre membrii ei individuali cu afacerea. Astfel, familia dispune de o resursă unică, numită „familiaritate", care oferă avantaje în procesul de dezvoltare a spiritului şi comportamentului întreprinzător.

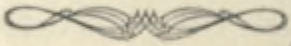
Rolul familiei în acest proces este de a adopta o mentalitate antreprenorială prin care să dezvolte capacități şi abilități cu scopul generării unei activități economice înnoite de fiecare generație, transmițând astfel afacerea mai departe şi creând bunăstare de-a lungul multor generații.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cel mai de preţ lucru pe care orice afacere de familie îl poate face atât pentru afacere, cât şi pentru familie este să creeze o moştenire antreprenorială transmisibilă fiecărei generaţii.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 10



AFACERI DE FAMILIE DE SUCCES DIN ÎNTREAGA LUME

Dacă nu-ţi ridici ochii, vei crede că
tu eşti cel mai înalt punct.

Antonio Porchia

VILLEROY & BOCH

În 1748, în regiunea Lorena din Franţa de azi, Francois Boch a început să producă veselă din ceramică. În 1791, Nicolas Villeroy a deschis o fabrică de ceramică în apropiere, iar în 1836 cele două familii s-au unit formând compania Villeroy & Boch.

Astăzi, compania este o multinaţională cu peste 10.000 de angajaţi, cu un venit de 700 milioane euro anual, care produce veselă, ţiglă, ceramică şi accesorii pentru baie. Aflate

BCU ASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

la a opta şi a noua generaţie, familiile Villeroy şi Boch încă deţin controlul asupra companiei şi sunt implicate activ în conducere prin membrii lor.

Francois Boch a înfiinţat un atelier de ceramică în Audun-le-Tiche din regiunea Lorena şi a început să producă ceramică la preţ convenabil. Firma s-a extins rapid, deoarece în 1766 Boch a primit permisiunea de a deschide o nouă firmă în Luxembourg. Maria Teresa, împărăteasa Austriei, a conferit companiei titlul de producător al veselei oficiale a familiei regale, iar compania s-a dezvoltat devenind lider de piaţă. În 1767, Boch a introdus producţia industrială, producând veselă accesibilă oamenilor de rând, nu doar familiei regale. Din 1800, compania a început să producă ceramică de baie ca a treia linie de produse, iar din 1899 s-au fabricat în masă produse sanitare pentru băi (căzi, toalete, chiuvete). Paleta de produse s-a extins, adăugându-se obiecte de decor interior şi de porţelan fin pictat manual, toate vândute în Europa şi America de Nord şi de Sud.

În prezent, compania contribuie la evoluţia industriei prin mai multe inovaţii, ca: module de economisire a apei pentru toalete, un sistem cu senzor de mişcare ce înlocuieşte sistemul convenţional de robinete. Vesela produsă de

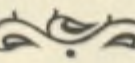
BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

companie include modele contemporane de porţelan fin, cu forme extrem de interesante.

Implicarea continuă a familiei este unul dintre factorii de succes ai companiei Villeroy & Boch. Totodată, familia a decis să recurgă la manageri profesionişti şi membri ai bordului din afara familiei pentru a conduce operaţiunile afacerii.

Sursa: Businessweek.com

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



GRUPUL PRO CONFORT

Fraţii Negoiţă, tinerii milionari ai grupului Pro Confort, sunt cotaţi cu o avere de 250 milioane euro şi susţin că lucrul în familie este un atu. Povestea de succes a lui Robert (35) şi Ionuţ (33) începe în 1996, când după o perioadă de 2 ani petrecută în Franţa s-au întors în ţară şi au investit în imobiliare şi turism. Au reuşit să adune în Franţa aproximativ $100.000, pe care i-au investit în ţară într-un depozit şi două camionete. Fiindcă lipsiseră din ţară o perioadă şi nu ştiau cum mai merg lucrurile aici, fraţii nu s-au hazardat să investească prea mulţi bani în afacere, aşa că au aşteptat aproape doi ani înainte de a face investiţii majore.

În acest timp, Robert Negoiţă a început să organizeze excursii cu firma Touring Transactions. Au înţeles însă că nu dispun de suficient capital pentru a întreprinde ceva serios în turism, aşa că au început să analizeze mai multe oportunităţi de business. În final au decis să se axeze pe pardoseli: mochetă, covoare, linoleum. Aşa a luat fiinţă firma Pro Confort în anul 1998. Firma făcea importuri din Belgia, Franţa, Germania şi Olanda. Strategia adoptată atunci,

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

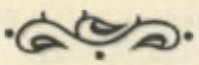
şi care s-a dovedit câştigătoare, a fost să importe foarte mult pe stoc. În trei ani, firma fraţilor Negoiţă a devenit lider naţional în domeniu.

Activitatea magazinelor Pro Confort, care în 2003 ajunseseră la o cifră de afaceri de 300 miliarde lei vechi, le-a asigurat fraţilor Negoiţă resursele financiare pentru investiţiile întreprinse în sectorul hotelier. În 2002, fraţii au investit în primul hotel Pro Confort din Otopeni, care i-a costat aproape 3 milioane euro şi a fost finalizat în 2003. A urmat imediat construirea celui mai mare parc acvatic din ţară numit Water Park, în care au investit mai mult de 4 milioane euro.

Imperiul fraţilor Negoiţă s-a extins prin ansamblul Domus Stil din Pipera şi un alt hotel de trei stele deschis în Bucureşti. În 2005, cifra de afaceri consolidată a companiilor celor doi fraţi a ajuns la aproximativ 20 milioane euro, iar profitul estimat este de 10%. În prezent, fraţii vizează realizarea unui hotel de 5 stele cu peste 1000 de camere, în care vor investi aproximativ 50 de milioane euro. De asemenea se pregătesc să deschidă un post de televiziune.

Sursa: The Money Channel (Grupul Realitatea Caţavencu)

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



TREMOT DOBRE ŞI FIII

Una dintre companiile de producţie de miere din România este Tremot Dobre şi Fiii SRL, o afacere de familie din judeţul Prahova înfiinţată în 2000 de Traian Dobre. La începutul afacerii, Traian Dobre avea calificarea de inginer în industria alimentară şi lucrase în flota de pescuit oceanic. Împreună cu soţia şi cei doi fii a decis să înceapă o afacere în apicultură, pentru care a fost gata să cheltuiască 600.000 euro, din care jumătate reprezintă un împrumut bancar pentru a pune pe roate afacerea cu miere. Traian Dobre a decis să facă lucrurile ca la carte, adică de calitate, aşa că a investit şi într-un laborator propriu de analize, care să permită monitorizarea calităţii mierii prelucrate la Băicoi. În cea mai mare parte, mierea obţinută pleacă peste hotare: în Germania (70% din producţie), Anglia, Italia, Grecia, Spania şi Polonia, declară patronul firmei.

Polen, faguri şi sirop de fructe

Tremot Dobre şi Fiii se situează printre cei mai mari producători şi exportatori de miere din România, cu o cifră de

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

afaceri de aproape 4 milioane euro anul trecut, după ce a exportat 1.500 de tone de miere. Produsul este colectat de la circa 1.500 apicultori din toate zonele țării și din cei peste 1500 de stupi proprii. Firma are o capacitate de producție de 40 de tone miere pe zi.

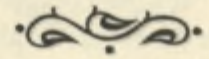
Mierea adusă de la apicultori trece prin câteva etape: este selectată, încălzită, omogenizată, filtrată și ambalată în butoaie de tablă, lăcuite în interior cu o substanță specială.

Tremot Dobre și Fiii livrează miere și în România, la restaurantele Hotelurilor Marriott, Howard Johnson și Ramada. Borcanele cu miere se mai vând în câteva magazine de produse naturiste din București și Ploiești.

Pe lângă cele nouă sortimente de miere, compania mai produce tinctură de propolis, polen, fagure, iar în cantități mici scoate pe piață siropuri de fructe de pădure și borcane cu ciuperci.

Sursa: Bloombiz

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



ALESSI - Cultivând inovația

Alberto Alessi face parte din a treia generație de lideri ai firmei de design a familiei sale. Firma a fost deschisă și se află încă în Crusinallo, localitate situată la o oră distanță de Milano și deținută de familie.

Alessi este un exemplu de companie italiană de design, adică o companie mică sau medie specializată în domeniul mobilă, corpuri de iluminat sau, în cazul de față, accesorii. Acesta este un fel de ADN istoric în Italia datând din perioada Renașterii, când au apărut manufacturile foarte specializate, fabricile de producție de nișă. Abordarea companiei Alessi este diferită de a companiilor de producție în masă.

Pentru Alessi, structura proprietății și locația companiei sunt elemente ce au contribuit la „umplerea" companiei cu o puternică tradiție artizanală și au dat designerilor firmei libertatea de a crea după bunul plac. Împreună, aceste trăsături au permis companiei Alessi să producă în ultimele decenii unele dintre cele mai populare și căutate designuri

BCU ASTRA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

pentru uz casnic. Probabil cea mai cunoscută invenție a companiei Alessi, care a propulsat-o pe piață, este primul aparat de făcut espresso acasă. Alessi este recunoscută și pentru simțul umorului cu care realizează designul unor ustensile obișnuite de bucătărie.

În urmă cu 30 de ani, Alessi a început să schimbe direcția, anume de la designul propriu, realizat „în companie", la inovația deschisă. În prezent, compania are relații cu peste 200 de designeri externi, recunoscuți mai degrabă pentru expertiza în domenii precum arhitectura, decât în designul produselor casnice. Într-un interviu acordat companiei McKinsey, Alessi a dezvăluit cum își evaluează potențialul inovator și de ce companiile ar trebui să-și asume mai multe riscuri în ce privește designul produselor.

Având în vedere că Alessi produce obiecte pe care oamenii le pot folosi acasă, compania trebuie să fie sensibilă la preferințele clienților, la designul preferat de ei, la lucrurile care le displac sau pe care le consideră inutile.

Alberto Alessi, actualul lider al companiei familiei sale, compară procesul realizării unui nou produs cu felul în care picta Picasso.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Primul lucru pe care îl face ca lider când vrea să introducă un nou produs este să „comande" o cercetare de piață pentru a înțelege ce și cum gândește clientul. În urma cercetării, compania are la dispoziție „rețeta" unui produs ce conține toate preferințele clienților. Rețeta este pasată designerilor, care încep să dea formă noului produs în manieră cât mai creativă, folosindu-se de propria sensibilitate pentru a atinge inimile oamenilor. În întregul proces, Alessi are rol de mediator artistic între visul consumatorului și cele mai bune designuri de produse din lume. Ce face, de fapt, Alessi este să organizeze talente din diferite domenii pentru a ajunge la rezultatul dorit. Calitățile cele mai utilizate în compania Alessi sunt sensibilitatea, intuiția și dorința de a accepta riscul.

Testarea produsului îmbracă o notă aparte în compania Alessi. De regulă, companiile dezvoltă prototipul unui produs pe care îl testează pe consumatori, iar dacă reacția inițială a consumatorilor este negativă, produsul nu mai este scos pe piață. În compania Alessi, lucrurile nu stau așa: ei sunt interesați să vadă reacția consumatorului, dar nu pentru a decide dacă să scoată pe piață produsul sau nu. Alessi folosește feedback-ul negativ pentru a îmbunătăți produsul.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Nu toate inovațiile de produs prezintă potențial. Pentru a stabili potențialul unei inovații, Alessi a dezvoltat o formulă, un model matematic care-l ajută să înțeleagă viitoarea reacție a clienților față de un anumit produs și ciclul vieții produsului, dacă acesta va fi scos pe piață.

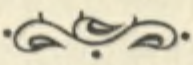
Această formulă cuprinde patru parametri, toți la fel de importanți pentru client, dar doar doi centrali pentru Alessi, ceilalți doi fiind periferici companiei, anume funcția și prețul.

Primul parametru central cuprins în formula Alessi este gradul în care clienții vor spune: „O! ce obiect frumos!" Exclamația indică legătura dintre obiect și individ și a fost numită de Alessi SMI – senzație, memorie, imaginație.

Al doilea parametru este modul în care oamenii vor putea folosi obiectul pentru a comunica cu alți oameni. Acest parametru este inclus de Alessi în formula sa deoarece a înțeles că obiectele au devenit principalul canal prin care oamenii transmit celor din jur propriile valori, statut și personalitate. Obiectele sunt astăzi pline de semnificație socială, devenind semne ale comunicării.

Sursa: The McKinsey Quarterly

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY



KIKKOMAN – puterea tradiției

Kikkoman Corporation este cel mai mare și mai faimos producător de sosuri de soia din lume. Este cel mai bine vândut brand de sos de soia din Japonia și probabil singurul cu prezență internațională. Aproximativ 20% din veniturile companiei sunt generate de vânzări internaționale și jumătate din profituri vin de pe piața americană.

Compania produce, alături de sosurile de soia, o varietate de alte produse, printre care Vinul Mann - una dintre cele mai populare mărci din Japonia, alimente sănătoase precum sucuri de legume, orez brun sub marca Del Monte și o gamă de produse biotehnologice.

Compania deține, printre altele, lanțul de restaurante Colza. Principalele puncte de producție ale Kikkoman sunt în Japonia, Singapore, Taiwan, Olanda și Statele Unite. Activitatea de marketing și vânzări este realizată de divizia Kikkoman International din San Francisco.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ISTORIA

Kikkoman Corporation a fost fondată în 1917 în Noda, Japonia, dar rădăcinile companiei merg până în secolul al XVII-lea. În jurul anului 1650, un număr de familii au început să producă condimente pentru gătit din plantele pe care le cultivau pe domeniile lor. Un astfel de produs a fost sosul de soia, invenție realizată în principal din boabe de soia, putând fi folosit pentru a da savoare multor tipuri de mâncăruri. Multe familii își localizaseră punctele de producție în apropierea râului Edo, pentru ca sosul proaspăt obținut să poată fi livrat cât de repede clienților din capitala regiunii Edo, astăzi Tokyo. În acea perioadă, Japonia era deschisă comerțului internațional, astfel încât corăbiile olandeze venite de la celălalt capăt al lumii cumpărau sosul de soia din orașul Nagasaki. Comercianții olandezi duceau sosul mai departe în Olanda, unde a devenit peste noapte delicatessa claselor sus-puse.

De-a lungul anilor, familiile japoneze producătoare de sos de soia s-au îmbogățit și au „născut" mulți lideri de afaceri ce au contribuit la dezvoltarea economiei japoneze. Totuși, la sfârșitul secolului al XIX-lea-începutul secolului al XX-lea existau peste 1000 de companii producătoare de sos de soia, care concurau pentru o piață japoneză destul de limi-

BCU IAȘI / CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

tată. Pentru a asigura supraviețuirea afacerii, în 1917 opt familii din Noda care produceau sos de soia și alte condimente și-au unit forțele și au format compania Kikkoman Corporation.

Încă de la început, producerea sosului de soia de cea mai înaltă calitate a fost semnul distinctiv al afacerii Kikkoman. Ingredientele sosului și metoda de obținere au rămas aceleași timp de aproape 400 de ani. De-a lungul secolelor, procesul de control al calității sosului a cunoscut îmbunătățiri continue prin dezvoltarea și cultivarea microorganismelor ce au făcut producția mai eficientă. În anul 2000, compania Kikkoman a investit 7 milioane dolari într-o campanie publicitară al cărei principal mesaj era: Cât de ușor gătești cu produsele Kikkoman! În efortul de marketing, compania și-a promovat produsele alături de foliile de aluminiu marca Reynold și de recipientele de depozitare a mâncării marca Hefty. Campania a dus la creșterea vânzărilor cu 30%.

Sursa: FUNDING UNIVERSE

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie

Astrachan, Joseph H., Sabine B. Klein şi Kosmas X. Smyrnios. "The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem." *Family Business Review* 15.1 (2002): 45-58.

Bray, Stephen. *Making Your Family Business Work*. The Family Business School (2010). http://familybusiness-school.com/node/59. 15 noiembrie 2010.

Carlock, Randel S. şi John L. Ward. *Strategic planning for the family business: parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave Macmillan, 2001.

Carrier, Camille. "Entrepreneurship in small businesses: an exploratory study." *Entrepreneurship: Theory and Practice* (1996).

Caspar, Christian, Ana Karina Dias şi Heinz-Peter Elstrodt. "The five attributes of enduring family businesses." *McKinsey Quarterly* (2010).

Chrisman, James J., Jess H. Chua şi Reginald Litz. "A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration." *Journal of Business Venturing* 18.4 (2003): 467-472.

Chua, Jess, J. J Chrisman şi Pramodita Sharma. "Defining the Family Business by Behavior." *Entrepreneurship Theory and Practice* 2 (1999): 19-39.

CMG. *The 8 Best Practices of successful multigenerational Families*. Australia: Carnegie Management Group, 2010.

Cornwall, Jeff. Entrepreneurship and Family Business. *The Entrepreneurial Mind* (2006). http://www.drjeff-cornwall.com

BCU IAŞI - UNIVERSITY LIBRARY

Cruz, Elfren Sicangco. *Setting frameworks: family business and strategic management*. Mandaluyong: Anvil Publishing, 2005.

Daily, Catherine M. şi Marc J. Dollinger. "An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms." *Family Business Review* 5. 2 (1992): 117-136.

Danco, Leon şi Donald J. Jonovic. *Someday It'll All Be... Who's? Lighter Side Of The Family Business*. Oxford: Jamieson Press, 1990.

Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Paperbacks, 2006.

Dyer, Gibb Jr. şi Wendy Handler. "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections." *Entrepreneurship: Theory and Practice* 19 (1994).

Fletcher, Denis. *Understanding the Small Family Business*. 1st Edition. London: Routledge, 2007.

Franco, Edna P. *Leading Philippine organizations in a changing world: research and best practices*. Manila: Ateneo de Manila University Press, 2008.

Gerber, Michael E. *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*. Third Edition. New York: Harper Collins, 1995.

Gersick, Kelin E. et al. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard: Harvard Business Press, 1997.

Glavin, Bill, Joe Astrachan şi Judy Green. *American Family Business Survey*. Atlanta: Kennesaw State University, 2007.

Gorchels, Linda. *The Product Manager's Handbook : The Complete Product Management Resource*. 2nd Edition. New York: McGraw-Hill, 2000.

BCU IAŞI UNIVERSITY LIBRARY

Gupta, Amit şi Anju Das. "Sustaining Entrepreneurship in Family Business." *The First Asian Invitational Conference on Family Business* (2008).

Habbershon, Timothy G., Mary Williams şi Ian C. MacMillan. "A unified systems perspective of family firm performance." *Journal of Business Venturing* 18.4 (2003): 451-465.

Harkema, S. J. M. şi M. J. Browaeys. "Managing innovation successfully: a complex process." *Conference Paper, European Academy of Management* (2002).

Von Hippel, Eric. *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1994.

Hoy, Frank şi Pramodita Sharma. *Entrepreneurial Family Firms*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009.

IFC. IFC Family Business Governance Handbook International Finance Corporation. http://www.google.ro/-search?q=IFC+Family+Business+Governance+Handbook, 2008.

Johnson, Gerry. "Rethinking Incrementalism." *Strategic Management Journal* 9.1 (1988): 75-91.

Kalweit, Burk, Egils Milbergs şi Robert Boege. *Innovation Vital Signs Project*. Final Report. USA: The Alliance for Science and Technology Research in America, 2007.

Leech, Dennis şi John Leahy. "Ownership Structure, Control Type Classifications and the Performance of Large British Companies." *The Economic Journal* 101.409 (1991): 1418-1437.

Litz, Reginald A. "The Family Business: Toward Definitional Clarity." *Family Business Review* 8.2 (1995): 71-81.

———. "Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

as a Möbius Strip." *Family Business Review* 21.3 (2008): 217-236.

Longman, Phillip. "Global Aging." *Foreign Policy* (2010). http://www.foreignpolicy.com/articles/2010/10/11/think_again_global_aging.

Minniti, Maria et al. *Entrepreneurship. The Engine of Growth.* New York: Praeger, 2006.

O'Hara, William T. *Centuries Of Success*. Avon: Adams Media Corporation, 2004.

Poza, Ernesto J. *Family Business*. 3rd Edition. Andover: South-Western College, 2009.

Pratt, J. şi J. Davis. *Measurement and evaluation of population of family-owned businesses*. Washington, D.C: Government Printing Office, 1986.

Schumpeter, Joseph Alois. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Rutgers: Transaction Publishers, 1982.

Schwass, Joachim. *Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses*. New York: Palgrave Macmillan, 2006.

———. *Strategies in Family Business: How and Why They are Different,* 2008. http://www.imd.org/research/centers/lodh/Family-Business-Research.cf. 15 decembrie 2010.

Shanker, Melissa Carey şi Joseph H. Astrachan. "Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics." *Family Business Review* 9.2 (1996): 107-123.

Sloan, Rich şi Jeff Sloan. *12 Keys to Family Business Success*, 2010. http://www.startupnation.com/articles/-1109/1/AT_12-Keys-to-Family-Startup-Success.asp. 20 decembrie 2010.

BCU ARAD UNIVERSITY LIBRARY

Spoehr, John Douglas, Senada Nukic şi Todd Stewart Robertson. *Towards an understanding of the significance of family business closures in South Australia.* Adelaide: Australian Institute for Social Research, 2005.

Taylor, Bill. "Characteristics of the Family Business." *University of Wyoming Cooperative Extension Center* (2006).

Ten Donkelaar, M. "A survey of solutions and options for the integration of distributed generation into electricity supply systems." *Energy & Environment* 15.2 (2008): 323–332.

Văduva, Sebastian. *Antreprenoriatul. Practici aplicative în Romania şi alte ţări în tranziţie.* Bucureşti: Editura Economică, 2004.

Ward, John. *Perpetuating The Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business.* First Edition. New York: Palgrave Macmillan, 2004.

Zellweger, T. "Entrepreneuship in Family Firms." *USASBE Proceedings* (2008): 310-312.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2011/81
18

AFACERI DE FAMILIE: Cum să îți transformi familia dintr-o povară într-o comoară este o carte practică care prezintă lucrurile şi aspectele pe care o afacere de familie din România trebuie să le cunoască şi să le conştientizeze pentru a înainta cu bine în drumul ei spre succes. Prezentarea realităţilor conceptului de afacere de familie în specificul contextului românesc acordă acestei scrieri valoare şi relevanţă deosebite.

Cartea porneşte de la premisa că cea mai frumoasă societate este aceea în care cunoştinţele, valorile, principiile, experienţa şi *know-how*-ul se transmit din generaţie în generaţie, de la părinţi la copii.

Cartea aceasta îşi propune să fie o provocare pentru toate afacerile de familie din România, o provocare la performanţă, profesionalism şi excelenţă, deoarece credem că există potenţial imens în orice familie, există potenţial imens în orice afacere de familie din România.

„Imaginaţi-vă o societate în care părinţii ajung să păstreze mai mult din capitalul uman care îi formează investind în propriii copii. Imaginaţi-vă o societate în care familia nu este doar o unitate consumatoare, ci o întreprindere productivă. Societatea care găseşte calea de a reface fundamentul economic al familiei va stăpâni viitorul."

(Phillip Longman, "Îmbătrânirea globală", *Foreign Policy*,
Noiembrie-Decembrie, 2010)

EDITURA UNIVERSITĂŢII EMANUEL

ISBN 978-973-7791-67-2

BCU "I. I. C. BRĂTIANU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY